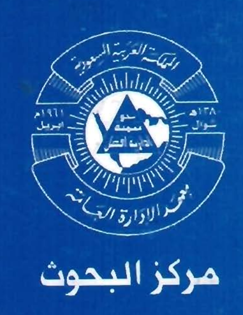


مركز البحوث

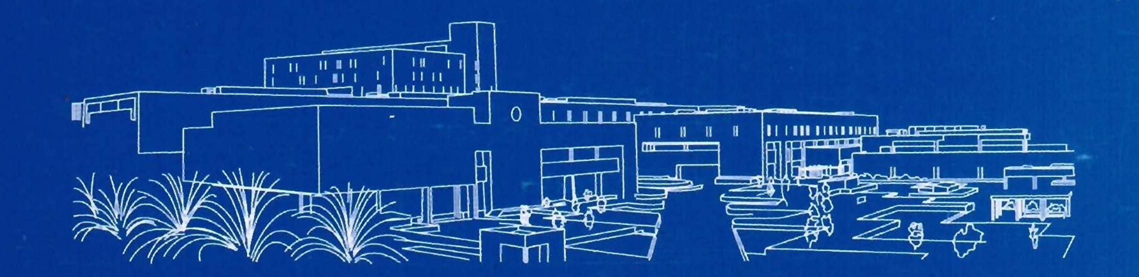
الاستشارات الإدارية

فى خدمة منظمات العمل الحكومى

تجربة معهد الإدارة العامة

إعداد

د . علي بن أحمد السلطان د . علي بن أحمد الصبيحي



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الاستشارات الإدارية
في خدمة منظمات العمل الحكومي
تجربة معهد الإدارة العامة

إعداد

د. علي بن أحمد السلطان   د. علي بن أحمد الصبيحي

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة

ⓗ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

السلطان، علي بن أحمد

الاستشارات الإدارية فى خدمة منظمات العمل الحكومى

تجربة معهد الإدارة العامة / على السلطان، على الصبيحى.

٣٦٠ ص: ١٧ × ٢٤سم

ردمك: ٧-١٤٩-١٤-٩٩٦٠

أ - الاستشارات الإدارية، الصبيحى، على (مؤلف)

ب- العنوان

ديوى ٦٥٨,٤٦   ١٤٢٧/٤٥٩٣

رقم الإيداع: ١٤٢٧/٤٥٩٣

ردمك: ٧-١٤٩-١٤-٩٩٦٠

المحتويات

الموضوع	الصفحة

- فهرس الجداول ١٤
- شكر وتقدير ١٧

- الفصل الأول: مقدمة البحث وإجراءاته المنهجية ١٩
- مقدمة ٢١
- مشكلة البحث ٢٣
  - أهمية البحث ٢٤
  - هدف البحث ٢٦
  - أسئلة البحث ٢٧
  - فرضيات البحث ٢٨
- إجراءات البحث المنهجية ٣١
  - أولاً - منهج البحث ٣١
  - ثانيًا - مجتمع وعينة البحث ٣٣
  - ثالثًا - أدوات البحث ٣٥
    - الاستبانة الأولى ٣٦
    - الاستبانة الثانية ٣٧
      - القسم الأول ٣٧
      - القسم الثاني ٣٧
      - القسم الثالث ٣٧
      - القسم الرابع ٣٨
      - القسم الخامس ٣٨
    - الاستبانة الثالثة ٣٩
      - القسم الأول ٣٩
      - القسم الثاني ٣٩
      - القسم الثالث ٤٠
      - القسم الرابع ٤٠
      - القسم الخامس ٤٠
      - القسم السادس ٤٠
      - القسم السابع ٤١
      - القسم الثامن ٤١
    - المقابلة الشخصية مع عينة الاستشاريين ٤١

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

- رابعًا - متغيرات البحث ٤٣
- خامسًا - حدود البحث ٤٧
- سادسًا - طرق تحليل البيانات ٤٨
- سابعًا - المصطلحات الإجرائية ٤٩

- الفصل الثانى: الخلفية النظرية والدراسات السابقة ٥٣
- لمحة تاريخية ٥٥
  - دخول الاستشارة إلى بيئة الإدارة السعودية ٥٨
  - ظهور أجهزة التطوير والاستشارات فى المملكة ٦٠
  - استخلاص ٦١
- مفهوم الاستشارات ٦١
  - تعريف الاستشارة ٦٤
  - تعريف المستشار الإدارى ٦٦
  - تعريف العميل ٦٧
  - الإطار النظرى ٦٩
- الدراسات السابقة ٧٤
  - الدراسة الأولى ٧٤
  - الدراسة الثانية ٧٥
  - الدراسة الثالثة ٧٦
  - الدراسة الرابعة ٧٨
  - الدراسة الخامسة ٨١
  - الدراسة السادسة ٨٣
    - مجتمع وعينة الدراسة ٨٣
  - الدراسة السابعة ٨٤
  - استخلاص ٨٦

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الفصل الثالث: وصف البيانات الشخصية للمبحوثين	٩١
- القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بمنسوبى الأجهزة الحكومية	٩٣
- خصائص رئيس الجهاز	٩٣
- المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز	٩٦
- أعلى مؤهل لرئيس الجهاز	٩٦
- تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى	٩٦
- جهة الحصول على أعلى مؤهل علمى	٩٧
- عدد سنوات الخدمة فى الدولة	٩٧
- عدد السنوات فى رئاسة الجهاز	٩٨
- المؤهلات العلمية وجنسيات الموظفين العاملين فى الأجهزة المبحوثة	٩٨
- العاملون السعوديون بحسب مؤهلاتهم	٩٩
- العاملون غير السعوديين بحسب مؤهلاته	٩٩
- حجم الجهاز الحكومى بحسب عدد موظفيه	١٠٠
- خصائص ضابط الاتصال فى الجهاز المستفيد	١٠٢
- مسمى الوظيفة	١٠٥
- المرتبة الوظيفية	١٠٥
- أعلى مؤهل علمى	١٠٦
- التخصص العلمى	١٠٦
- عدد سنوات الخبرة	١٠٦
- عدد مرات التنسيق	١٠٧
- خصائص إدارات متابعة تنفيذ الاستشارة فى الجهاز الحكومى	١٠٧
- الإدارة المعنية بتنفيذ الاستشارة	١١١
- مسمى الوظيفة	١١١
- المرتبة الوظيفية	١١٢
- المؤهل العلمى	١١٣
- التخصص العلمى	١١٣
- عدد سنوات الخبرة	١١٣

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
- القسم الثاني: البيانات الشخصية لمنسقى الاستشارات موضع البحث	١١٤
- خصائص وظائف ومؤهلات مستشارى المعهد	١١٤
- المرتبة الوظيفية والرتب العلمية (للمنسق / الاستشارى)	١١٦
- المؤهل العلمى	١١٦
- تاريخ الحصول على المؤهل	١١٦
- التخصص	١١٧
- خصائص خدمات وخبرات مستشارى المعهد	١١٧
- سنوات الخدمة فى الدولة	١٢٠
- سنوات الخبرة فى مجال الإشراف	١٢٠
- الخبرة فى مجال تنسيق الاستشارات	١٢٠
- نسبة المكافأة المرضية	١٢١
- عدد مرات الاتصال بالمنسق الاستشارى	١٢١
- خصائص خبرات ودورات الاستشارى فى مجال الاستشارات	١٢٢
- سنوات الخدمة فى مجال الاستشارات	١٢٤
- عدد الدورات فى مجال الاستشارات	١٢٤
- عدد الاستشارات التى انجزها المنسق الاستشارى / منفرداً أو مشتركًا مع غيره	١٢٥
- العدد المناسب لأعضاء الفريق	١٢٦
- خبرات الاستشارى: العملية والتدريبية والعلمية	١٢٦
- سنوات الخبرة فى مجال التدريب	١٢٩
- عدد الدورات التدريبية فى مجال التدريب	١٢٩
- عدد الأعمال العلمية المنشورة وغير المنشورة للمنسق الاستشارى	١٣٠
- عدد الندوات والمؤتمرات (التى شارك بها المنسقون)	١٣٠

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

- **الفصل الرابع: تحليل ومناقشة فرضيات البحث وتساؤلاته** ١٣٣
- أولاً - المجموعة الأولى ١٣٦
  - الفرضية الأولى ١٣٨
  - الفرضية الثانية ١٣٩
  - الفرضية الثالثة ١٣٩
  - الفرضية الرابعة ١٤٠
  - الفرضية الخامسة ١٤١
  - الفرضية السادسة ١٤١
  - استخلاص ١٤٢
- ثانياً - المجموعة الثانية ١٤٣
  - الفرضية الأولى ١٤٥
  - الفرضية الثانية ١٤٦
  - الفرضية الثالثة ١٤٦
  - الفرضية الرابعة ١٤٧
  - الفرضية الخامسة ١٤٨
  - الفرضية السادسة ١٤٨
  - الفرضية السابعة ١٤٩
  - استخلاص ١٥٠
- ثالثاً - المجموعة الثالثة ١٥٠
  - الفرضية الأولى ١٥٣
  - الفرضية الثانية ١٥٤
  - الفرضية الثالثة ١٥٤
  - الفرضية الرابعة ١٥٥
  - الفرضية الخامسة ١٥٦
  - الفرضية السادسة ١٥٦
  - الفرضية السابعة ١٥٧
  - الفرضية الثامنة ١٥٧
  - الفرضية التاسعة ١٥٨
  - استخلاص ١٥٩

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الفصل الخامس: إجابة أسئلة البحث من خلال العرض والتحليل والمناقشة	١٦١
- السؤال الأول - ما طبيعة الأجهزة الحكومية التى تتقدم بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد (أمنية - خدمية - تعلمية)؟	١٦٣
- استخلاص	١٦٦
- السؤال الثانى - ما هى المجالات الإدارية التى تطلب فيها الخدمات الاستشارية؟	١٦٦
- استخلاص	١٦٩
- السؤال الثالث - ما مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المعهد؟	١٦٩
- أولاً - تعاون الجهاز مع الفريق الاستشارى فيما يخص الاجتماعات والزيارات المطلوبة	١٧٠
- استخلاص	١٧١
- ثانيًا - مستوى الاتصال والمشاركة فيما يخص إعداد الاستشارة من وجهتى نظر رئيس الجهاز والاستشارى	١٧٢
- وجهة نظر رئيس الجهاز	١٧٢
- وجهة نظر الاستشارى	١٨٢
- استخلاص	١٨٩
- ثالثًا - الخطوات الإجرائية المتخذة من الجهاز للتطبيق بعد تسلم التقرير	١٩٠
- استخلاص	١٩٣
- رابعًا - ترتيب أهم العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز	١٩٣
- استخلاص	١٩٧
- خامسًا - نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار	١٩٨
- نسبة التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز	١٩٨
- نسبة التطبيق من وجهة نظر المستشار	١٩٩
- استخلاص	٢٠١

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

- سادسًا: كفاية المعلومات المتوافرة للفريق الاستشارى من وجهتى نظر رئيس الجهاز والاستشارى ٢٠١
- من وجهة نظر رئيس الجهاز ٢٠٤
- من وجهة نظر الاستشارى ٢٠٦
- استخلاص ٢٠٩
- استخلاص عام ٢١٠
- السؤال الرابع: ما هى أسباب/ معوقات عدم تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المعدة لها من المعهد؟ ٢١١
- العوامل المعيقة ٢١٤
- العبارة الأولى ٢١٤
- العبارة الثانية ٢١٤
- العبارة الثالثة ٢١٥
- العبارة الرابعة ٢١٥
- العبارة الخامسة ٢١٥
- العوامل المساعدة ٢١٦
- العبارة السادسة ٢١٦
- العبارة السابعة ٢١٧
- العبارة الثامنة ٢١٧
- عوامل (ميسرة أو وسيطة) وهى إسهامات يعرضها المعهد ٢١٨
- العبارة التاسعة ٢١٨
- العبارة العاشرة ٢١٨
- العبارة الحادية عشرة ٢١٩
- استخلاص ٢١٩
- السؤال الخامس: ما دور كفاءة (مؤهلات) وخصائص ورضا مستشارى المعهد فى درجة التطبيق والإقبال على طلب الاستشارات من المعهد؟ ٢٢٠
- أولاً – مؤهلات استشاريى المعهد ٢٢١
- ١ – المؤهلات العلمية ٢٢١
- ٢ – الدورات التدريبية ٢٢٢
- ٣ – الخدمات (الخبرت) العملية ٢٢٣
- استخلاص ٢٢٤

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

- ثانيًا - خصائص ومهارات وقدرات استشاريي المعهد ... ٢٢٤
  - العبارة الأولى ... ٢٢٤
  - العبارة الثانية ... ٢٢٦
  - العبارة الثالثة ... ٢٢٦
  - العبارة الرابعة ... ٢٢٦
  - العبارة الخامسة ... ٢٢٧
  - استخلاص ... ٢٢٧
- بعض العوامل المؤثرة فى درجة الإقبال على طلب وتطبيق الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد ... ٢٢٨
  - العبارة الأولى ... ٢٢٨
  - العبارة الثانية ... ٢٢٩
  - العبارة الثالثة ... ٢٢٩
  - العبارة الرابعة ... ٢٣١
  - العبارة الخامسة ... ٢٣١
  - العبارة السادسة ... ٢٣٢
  - استخلاص ... ٢٣٢
- ثالثًا: مدى رضا المستشار عن المكافأة وأثرها فى جودة التقرير ... ٢٣٣
  - العبارة الأولى ... ٢٣٣
  - العبارة الثانية ... ٢٣٥
  - العبارة الثالثة ... ٢٣٥
  - استخلاص ... ٢٣٧
- استخلاص عام ... ٢٣٧
- السؤال السادس: ما مدى ملاءمة الاستشارات المقدمة من المعهد لاحتياجات الأجهزة المستفيدة من وجهة نظر رئيس الجهاز؟ ... ٢٣٩
  - العبارة الأولى ... ٢٣٩
  - العبارة الثانية ... ٢٣٩
  - العبارة الثالثة ... ٢٤١
  - العبارة الرابعة ... ٢٤٢
  - العبارة الخامسة ... ٢٤٢
  - العبارة السادسة ... ٢٤٢

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
– العبارة السابعة	٢٤٣
– العبارة الثامنة	٢٤٣
– العبارة التاسعة	٢٤٤
– العبارة العاشرة	٢٤٤
– العبارة الحادية عشرة	٢٤٤
– العبارة الثانية عشرة	٢٤٥
– العبارة الثالثة عشرة	٢٤٥
– استخلاص	٢٤٦
– السؤال السابع: ما تأثير بعض خصائص مسؤولي (رؤساء) الأجهزة الحكومية على طلب الاستشارات من المعهد ومدى تطبيقها لدى الجهاز المستفيد؟	٢٤٧
– أعلى مؤهل لرئيس الجهاز	٢٤٧
– تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمي لرئيس الجهاز	٢٥١
– جهة الحصول على أعلى مؤهل علمي	٢٥٣
– عدد سنوات رئاسة الجهاز	٢٥٤
– المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز	٢٥٥
– استخلاص عام	٢٥٦
– الفصل السادس: الخلاصة ومناقشة النتائج	٢٥٩
– أولاً: فرضيات البحث	٢٦١
– القسم الأول	٢٦١
– القسم الثاني	٢٦٢
– القسم الثالث	٢٦٢
– نتائج الفرضيات موزعة إلى ثلاثة أقسام	٢٦٤
١– نتائج الفرضيات ذات العلاقة بخصائص الجهاز	٢٦٤
٢– نتائج الفرضيات ذات العلاقة بخصائص المستشار	٢٦٤
٣– نتائج الفرضيات ذات العلاقة بموضوع الاستشارة وحجم المعلومات وجهة إعدادها وأسلوب كتابة التقرير	٢٦٥
– استخلاص	٢٦٥

تابع - المحتويات

الموضوع | الصفحة

- ثانياً: نتائج أسئلة البحث ٢٦٦
- السؤال الأول ٢٦٦
- السؤال الثانى ٢٦٦
- السؤال الثالث ٢٦٧
- السؤال الرابع ٢٧٠
- معوقات التطبيق ٢٧٠
- العوامل المساعدة ٢٧١
- العوامل الميسرة أو الوسيطة ٢٧١
- السؤال الخامس ٢٧١
- استخلاص ٢٧٥
- السؤال السادس ٢٧٦
- استخلاص ٢٧٧
- السؤال السابع ٢٧٨
- استخلاص ٢٧٩
- ثالثًا: عقد بعض المقارنات بين نتائج البحث والدراسات السابقة ٢٧٩
١ - تطبيق الأجهزة للاستشارات ٢٨٠
٢ - معوقات التطبيق ٢٨١
٣ - كفاءة (مؤهلات) وخصائص الاستشاريين ٢٨٤
٤ - ملائمة الاستشارات للاحتياج ٢٨٧
- المؤهل العلمى لرئيس الجهاز ٢٩٠
- تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى ٢٩١
- جهة الحصول على أعلى مؤهل علمى ٢٩١
- عدد سنوات رئاسة الجهاز ٢٩٢
- المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز ٢٩٣
- استخلاص ٢٩٥

- **الفصل السابع: أهم النتائج والتوصيات** ٢٩٩
- أهم النتائج ٣٠١
- أولاً: البيانات الشخصية لمنسوبى الأجهزة المستفيدة من الاستشارات (أ،ب،ج) ٣٠١

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة
- ثانيًا: البيانات الشخصية لمنسوبى المعهد (منسقى الاستشارات موضع البحث)	٣٠٤
- ثالثًا: ملخص لأهم نتائج الفرضيات	٣٠٨
- رابعًا: ملخص لأهم نتائج الأسئلة	٣٠٩
- التوصيات	٣١٤
- الملاحق	٣٢١
- ملحق (١): استبانة رئيس الجهاز	٣٢٣
- ملحق (٢): استبانة المستشار	٣٣٣
- ملحق (٣ - أ)	٣٣٨
- ملحق (٣ - ب)	٣٣٩
- ملحق (٣ - ج)	٣٤٠
- ملحق (٣ - د)	٣٤١
- ملحق (٤): أسئلة مقابلة عينة المستشارين	٣٤٢
- المراجع	٣٤٥
- المراجع العربية	٣٤٧
- الكتب	٣٤٧
- الدوريات	٣٤٩
- الوثائق	٣٥١
- المراجع الأجنبية	٣٥٢
- المؤلف فى سطور	

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة

جـدول (١-١): عدد وجهات الاستبانات المرسلة لجمع البيانات وعدد ونسبة العائد منها ٣٣
جـدول (٢-١): أسماء عينة الاستشاريين وجهات عملهم وعدد الاستشارات التى أنجزوها ٤٢
جـدول (٣-١): متغيرات البحث ٤٤
جـدول (١-٣): المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز وأعلى مؤهل علمى له ٩٣
جـدول (٢-٣): المؤهلات العلمية للعاملين فى الأجهزة المستفيدة ٩٩
جـدول (٣-٣): حجم الجهاز الحكومى بحسب عدد الموظفين مصنفين إلى أربع مجموعات ١٠٠
جـدول (٤-٣): المستوى والمرتبة الوظيفية لضابط الاتصال ١٠٢
جـدول (٥-٣): إدارة متابعة تنفيذ الاستشارة ١٠٨
جـدول (٦-٣): المرتبة الوظيفية وأخر مؤهل لمستشارى المعهد وتخصصاتهم العلمية ١١٤
جـدول (٧-٣): عدد سنوات خدمة المستشار فى الدولة ١١٨
جـدول (٨-٣): عدد سنوات خبرة المستشار وعدد الدورات المتخصصة الداخلية للمستشار ١٢٢
جـدول (٩-٣): عدد سنوات خبرة المستشار وعدد الدورات المتخصصة الخارجية للمستشار ١٢٧
جـدول (١-٤): الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بخصائص الجهاز المستفيد ١٣٧
جـدول (٢-٤): الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بخصائص الفريق الاستشارى ١٤٣
جـدول (٣-٤): الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بآلية إعداد الاستشارة ١٥١
جـدول (١-٥): تصنيف الأجهزة الحكومية التى تقدمت بطلب خدمات استشارية من المعهد ١٦٤

تابع - فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (٢-٥): مجالات وعدد الاستشارات المقدمة من المركز الرئيسى وفروع المعهد	١٦٧
جدول (٣-٥): عدد المقابلات المطلوبة من وجهة نظر المستشار	١٧٣
جدول (٤-٥): مستوى الاتصال والمشاركة المطلوبة من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار	١٧٧
جدول (٥-٥): الإجراءات المتخذة من الجهاز المستفيد حيال تطبيق الاستشارة	١٩١
جدول (٦-٥): ترتيب أهم العوامل الدافعة إلى تطبيق توصيات تقرير الاستشارة	١٩٥
جدول (٧-٥): نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار	٢٠٠
جدول (٨-٥): كفاية المعلومات التى اعتمد عليها من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار	٢٠٢
جدول (٩-٥): معوقات تطبيق ومسهلت الاستشارة لدى الجهاز المستفيد من وجهة نظر رئيس الجهاز	٢١٢
جدول (١٠-٥): خصائص مستشارى المعهد ودرجة التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز	٢٢٥
جدول (١١-٥): بعض العوامل المؤثرة فى تطبيق الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز	٢٣٠
جدول (١٢-٥): مدى رضا المستشار عن المكافأة المالية مقابل الاستشارة	٢٣٤
جدول (١٣-٥): محتويات تقرير الاستشارة وأثره فى التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز	٢٤٠
جدول (١٤-٥): تأثير خصائص رئيس الجهاز فى طلب الاستشارات ومدى تطبيقها	٢٤٩

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
شكل (١-١): عدد وجهات الاستبانات المرسلة لجميع البيانات وعدد العائد منها	٣٤
شكل (١-٣): حجم الجهاز الحكومي بحسب عدد الموظفين مصنفين إلى أربع مجموعات	١٠١
شكل (١-٥): تصنيف الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمة الاستشارات	١٦٥
شكل (٢-٥): عدد مرات الاتصال من وجهة نظر الاستشاري	١٨٩
شكل (٣-٥): نسبة ما وفر من معلومات ذات علاقة بالاستشارة	٢٠٣

شكر وتقدير

بحث "الخدمات الاستشارية للأجهزة الحكومية" دراسة ميدانية موسعة قامت على العرض والتحليل واستخراج النتائج. وتصدَّى مركز البحوث للقيام بهذه الدراسة جاء نتيجة لتوجيه من الإدارة العليا بالمعهد. أما الغرض منها فهو التعرف على مدى إسهامات الاستشارات الإدارية فى تحسين أداء الأجهزة الحكومية نحو المستفيدين من وافر خدماتها. وذلك من خلال معرفة نسبة ما تطبقه تلك الأجهزة من خدمات المعهد المتدفقة عبر ما يزيد على أربعة عقود.

ومما يجدر ذكره أنه بفضل ما توافر للباحثين من معلومات ثرة موفرة قد مكنت من الإجابة عن سؤال البحث الرئيسى وما تفرع عنه، كما مكنت من تغطية جميع الأهداف التى قام البحث من أجل تحقيقها. وفى هذا الصدد لا يسع الباحثَين إلا أن يشكرا مركز البحوث على ما وفر من المساندة والمساعدة؛ إذ بفضل دعم المركز أمكن إرسال واستعادة استبانات البحث مما مكن من الحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز هذا البحث. كما لا يفوت الباحثَين أن يسديا الشكر الجزيل لمسؤولى الأجهزة الحكومية وللزملاء الاستشاريين فى المعهد على تعاونهم وتجاوبهم الكريم على تعبئة البيانات والإجابة عن أسئلة المقابلة.

والشكر كذلك يزجى للإدارة العامة للاستشارات، وإلى إدارات البحوث والاستشارات فى فروع المعهد على ما وفره الجميع من بيانات أساسية فى الاستدلال والتعرف على أماكن توافر المعلومات التى يستلزمها إنجاز مثل هذا البحث. كما لا يفوتنا قبل الختام أن نشكر الزميلات فى قسم النسخ لدى الفرع النسوى على ما قمن به من نسخ وتصحيح وتنسيق لاكتمال البحث وإخراجه بالصيغة التى ينبغى أن يكون عليها. وعذرنا فى الختام يقدم سلفاً لكل من أسهم معنا فى إنجاز هذا البحث ولم يذكر ويشكر نتيجة لسهو لا يتحمل النكران أو التجاهل.

وفى مسك الختام لا يسعنا إلا أن نبتهل إلى المولى القدير أن يتغمد روح الزميل الراحل أ. د. غازى الصوى الذى بدأ معنا خطة هذا البحث ولم يمهله الأجل لإتمامه.

الفصل الأول

مقدمة البحث وإجراءاته المنهجية



مقدمة:

الاستعانة بأهل الرأى والخبرة أمر عرفته المجتمعات الإنسانية فى مختلف عصورها وتنوع حضاراتها، فبمقتضى الحاجة يستدعى أهل الخبرة والمعرفة والرأى والروية فى الملمات ونزول المعضلات لمواجهة ما يطرأ من المشكلات. ومشورة أهل المعرفة والخبرة لا تطلب عند حدوث النوازل أو توقع المعضلات فحسب، إذ إن المشورة أسلوب ووسيلة من وسائل تطوير الكيانات وبناء المنظمات وتحسين سبل المعاملات للارتقاء بالمجتمعات. وعند الاحتياج للمشورة أو الاستشارة غالبًا ما يلجأ المستشير إلى من يثق بقدرته وطول خبرته لإيجاد الحل المناسب لطبيعة المشكلة المطروحة للبحث.

واستشارة أهل الخبرة الثرية والرأى السديد معروفة فى التراث العربى القديم، وقد أكد أهميتها وأبرزها الإسلام بكل وضوح، (فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون... الآية). وأهل الذكر بفقه العصر هم العلماء والمختصون بمختلف فنون الدنيا، أولئك الذين يملكون المقدرة الذهنية والمعرفة العلمية والممارسة العملية والخبرة الثرية والاستعداد والرغبة فى مساعدة الآخرين.

فى العصر الحديث يلاحظ أن الدول المتقدمة صناعيًا قد سبقت غيرها فى استخدام الاستشارة الإدارية والاستفادة منها. وأنها قد احتلت بذلك مكانًا مرموقًا بخاصة فى مجالات التنمية الإدارية، فى حين أن الدول النامية ومنها الدول العربية لم ترد إلى حوض المعرفة والاستفادة من معنى الاستشارات إلا بعد تحررها من الاستعمار واستعادتها لحريتها الوطنية فى النصف الثانى من القرن العشرين.

وفى المقابل نلاحظ أنه قد ظهرت بدايات فكرة الاستشارة الإدارية فى الولايات المتحدة على الخصوص مع نهاية الحرب الأهلية الأمريكية فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر (١٨٦٥م). ثم تبلورت وتحددت معالم الاستشارة ومفاهيمها وأساليب أدائها مع بداية حركة الإدارة العلمية التى ركزت على رفع الإنتاجية عن طريق الجهد البدنى والحوافز المالية دون مراعاة للجهد النفسى والحوافز المعنوية فى معظم المجتمعات الغربية على الخصوص، فحركة الإدارة العلمية ركزت فى محاولاتها على اكتشاف المبادئ والأسس الإدارية لضبط حركة الإنسان ورفع مستوى أدائه، معتبرة إجزال الأجر والإكراه السلطوى معًا أقوى أنواع الحوافز لزيادة إنتاجية العامل.

ونلاحظ فى هذا التقديم أن الغرب خلال فترة قرن مضى قد أثرى نظريات وطور مفاهيم الاستشارة ووسع مجالات عملها واستخدامها فى جميع مناحى التنمية الإدارية. فى حين

أنه لم تظهر فى العالم العربى بدايات مؤسسات التنمية الإدارية إلا فى النصف الثانى من القرن العشرين. وعندئذ بدأ يبرز موقع الاستشارات الإدارية فيما تقدمه لأجهزة الدولة من المساعدات بغرض تذليل الصعوبات وتسهيل أداء المهمات الإدارية. ومع توسع برامج التنمية فى بعض الأقطار العربية على الخصوص بما فى ذلك المملكة العربية السعودية، زاد الاهتمام بالتنمية الإدارية وتأكدت الحاجة إلى استخدام الاستشارات الإدارية لتذليل المصاعب التى تواجه تنفيذ مشاريع التطوير والتنمية.

فى الوقت الحاضر أصبح التعامل مع الاستشارة مسلمة مطلوبة كبوصلة للاهتداء فى تنظيم العلاقات وحل المشكلات وتحسين بيئة العمل وأداء العاملين فى المنظمات. ولذا يمكن لنا أن نزعم أن استخدام الاستشارة بات من سمات العصر فى عالم المنظمات الحديثة، وخصوصاً منها تلك الطامحة إلى التغيير والتطوير ورفع مستوى الإنتاجية مقابل خفض التكاليف. وبالاتساق مع هذا المنحى وطبقًا لاحتياجات الأجهزة الحكومية فى المملكة، ألفينا المعهد يقدم من الخدمات الاستشارية ما يغطى ١٢ مجالاً استشارياً. إلا أنه على الرغم من هذا العدد فى المجالات الاستشارية، فإن إحدى الدراسات المتبصرة فى شؤون المعهد لا ترى أن هذا العدد كافٍ. وتقترح عليه أن يزيد فى عدد مجالات استشاراته خصوصاً فى مثل مجال "هندسة النقل، المرور، النشاط الجمركى وبعض التخصصات الأمنية". وتقترح كذلك أن يأخذ المعهد "بمبدأ الاستشارات التنظيمية الشاملة (هيكل ودليل تنظيمى، إجراءات، قوى عاملة، علاقات وثقافة تنظيمية، وبيئة إدارية تدريبية).

ومما يجدر ذكره أن معظم مفردات المقترح الأخير موجودة ضمن مجالات خدمات المعهد الاستشارية. غير أن الدراسة تنحو بمقترحها إلى إقرار مبدأ الشمول فى الاستشارة الإدارية. وهى وجهة نظر جديرة بالاهتمام من جانب المسؤولين فى المعهد. والأخذ بشمول الاستشارة قد يخدم بعض الأجهزة الحكومية بصورة أفضل مما تسير عليه الأمور فى الوقت الراهن. ولذا فإن الفكرة حرية بالبحث والمناقشة من أجل مستقبل أفضل للخدمة الاستشارية.

فالبحث الذى نوطئ له فى هذه المقدمة يتعلق بمشكلة تتمركز حول رغبة المعهد فى التعرف على ما يستفاد من استشاراته تلك التى يقدمها للأجهزة الحكومية، وذلك من خلال معرفة ما يتم وما لم يتم تطبيقه من هذه الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة. ويرغب علاوة على ذلك فى معرفة معوقات عمليات التطبيق إن وجدت، كيلا تضيع الجهود وتهدر الأموال دون طائل. ولذا فإن السؤال الرئيس الذى يتصدى هذا البحث للإجابة عنه يدور حول معرفة ما تم تطبيقه، والاستفادة منه من الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد

للأجهزة الحكومية، ومعرفة ميسرات ومعوقات عملية التطبيق والاستفادة أيًا كان مصدرها، سواء من الجهات المستفيدة من الخدمة أوالمقدمة لها. وتحقيقًا لهذا الغرض تم تسليط الأضواء على مختلف الجوانب المتعلقة بالطرف المستفيد وهو الجهاز الحكومى والجهة المقدمة للخدمة الاستشارية وهو المعهد، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة والفرضيات. وخلاصة ما توصلت إليه نتائج الأسئلة والفرضيات الإحصائية مكنت من الإجابة عن سؤال البحث حيث أوضحت ما تم تطبيقه كليًا و جزئيًا من الاستشارات موضع البحث، وهو فى واقع الأمر لا يتناسب مع حجم الجهود المبذولة. ولذا فإن ما ينبغى أن يوجه إليه الانتباه هو أن جميع الخطوات بكامل تفصيلاتها موضحة للقارئ داخل متن هذا البحث، وذلك ضمن سته فصول. وكل فصل منها يعالج جانبًا من جوانب المشكلة، إضافة إلى فصل سابع يختص بالنتائج والتوصيات التى توصل إليها البحث.

مشكلة البحث:

اختص معهد الإدارة العامة منذ إنشائه قبل ٤٥ عامًا، بتنظيم وخدمة أجهزة الإدارة الحكومية، وتقديم المشورة الإدارية بخصوص المشكلات التى تعترض أجهزة الدولة، والتى تسهم غالبًا فى إعاقة مسيرة التنمية الإدارية فى المملكة. وقد درج المعهد منذ إنشائه إلى تقديم الاستشارات بصورة مجانية فى مجالات متعددة بهدف إصلاح أوضاع الأجهزة العامة وتطويرها.

ويلاحظ أن مجالات الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد تتعدد وتتنوع بحسب الأهداف ونوع المشكلات الموجودة لدى الجهاز المعنى بطلب الاستشارة. ومن هذه المجالات، على سبيل المثال، اهتمام الاستشارات بدراسة الهيكل التنظيمى، وتوصيف الوظائف وتخطيط القوى العاملة، ودراسة النظم والأساليب، وتدريب الموظفين، وغير ذلك من المجالات التى نفذها المعهد منذ مطلع العام ١٣٨٢هـ، وأنجز فى مضمارها حتى بداية الشروع فى هذا البحث قرابة (١٣٧٠) استشارة، استفاد منها (١٨٢) جهازًا مركزيًا وفرعيًا حكوميًا، بيد أن قرابة (١٥٤) جهازًا – وهو فى الغالب فرعى– من أجهزة الدولة لم يتقدم إلى المعهد بطلب أية استشارة طيلة الأعوام الماضية (الإدارة العامة للاستشارات، معهد الإدارة العامة، ١٤٢٠هـ).

والجدير بالإيضاح أن مهمة هذا البحث مقصورة على مجموعة الأجهزة الحكومية التى تقدمت سلفًا بطلب الاستفادة من الخدمات الاستشارية المتاحة لجميع الراغبين من رؤساء الأجهزة دون مقابل. حيث إن المعهد بحكم الاختصاص لا يتردد فى الاستجابة لرغبة أى

جهاز يتقدم بطلب الخدمة، لكنه لا يتابع ما ينجز من الاستشارات. ولذا لا يعلم المعهد إلى أى مدى تطبق أو لا تطبق الاستشارات التى يقدمها. وهذه من المآخذ على نظام المعهد الذى يلزمه بتقديم الخدمة، لكنه لا يعطيه الحق فى متابعة تنفيذ الاستشارات وتقييمها. (تقرير اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات صفر ١٤١٨هـ).

فالجهد والوقت الذى يبذله المعهد فى الوقت الراهن فى ظل نظامه الحالى يترك أمر الاستفادة لحسن تقديرات المستفيد، وغالبًا ما ينتهى الأمر دون استفادة، أو باستفادة منقوصة فى أحسن الأحوال. والرؤية هنا ليست واضحة بالتحديد حول ما إذا كانت نواقص أو عدم الاستفادة من الاستشارات تعود إلى إهمال الأجهزة الحكومية وعدم اهتمامها، أم أن العلة فى قلة الطلب للاستشارات وتدنى مستوى التطبيق تعود إلى أمور تتعلق بالاستشارات التى يقدمها المعهد.

والسؤال الذى طرح نفسه وحفز إلى إجراء هذا البحث رغبة المسؤولين فى الإدارة العليا للمعهد فى التعرف على أسباب تدنى الإقبال على طلب استشارات المعهد وإلى أى مدى قامت الأجهزة المستفيدة بتطبيق الاستشارات المقدمة لها من المعهد؟

ومما يعزز أهمية إجراء هذا البحث ما رشح من معلومات عن بعض الدراسات أن الاستشارات الإدارية المقدمة من المعهد لم تطبق إلا جزئيًا، فى أفضل الأحوال، نتيجة لعدة عوامل، تكمن أهمها فى عدم متابعة المعهد لتطبيق استشاراته من جهة، ونقص الموارد المالية والقوى البشرية اللازمة لتنفيذ الاستشارات لدى الأجهزة المعنية من جهة أخرى (المعيوف ١٤١٤هـ؛ الحارثى ١٤١٦هـ).

وعليه، تتمحور مشكلة البحث فى تقصى واستكشاف أسباب تدنى مستوى الإقبال على الطلب وعلى مدى تطبيق الأجهزة المستفيدة للاستشارات المقدمة من المعهد، إلى جانب تحديد معوقات الإقبال على الطلب والتطبيق إن وجدت. وهل هناك علاقة بين الخصائص المتصلة بمستشارى المعهد ومسؤولى الأجهزة الحكومية، وطلب الاستشارة ذاتها من جهة، ومستوى تطبيق الأجهزة للاستشارات من أخرى؟

أهمية البحث:

تأتى أهمية هذا البحث من أهمية إسهام الاستشارات بتقديم الحلول للمشكلات الحالية وتحقيق التطلعات المستقبلية للجهاز المستشير. والاستشارة كما هو مفهوم ومعلوم هى

إحدى الركائز الثلاث (الاستشارات، التدريب، البحوث) التى تقوم عليها عملية التنمية الإدارية. ولكى تسهم الاستشارة إيجابيًا فى عملية التنمية الإدارية فلا بد لها أن تستوفى عناصر الجودة ولا بد للجهة المستشيرة أن تستثمرها إلى أعلى حدود الإمكان ضمن الحيز المكانى والإطار الزمنى قبل أن تتبدل الظروف وتتغير متطلبات الاحتياج. فالملاحظ فى هذا العصر أن طلب الاستشارات الإدارية واستخدامها أصبح سمة تتميز بها المنظمات ذات المستوى المرموق فى الأداء وتواصل العطاء ومتابعة الجديد فى التفكير والإبداع. لذا فالمعهد بعد ٤٣ عامًا من الانخراط فى تقديم الخدمات الاستشارية لمعظم الأجهزة الحكومية الراغبة بالاستفادة من خدماته المجانية المتاحة لجميع الأجهزة، رغب فى أن يتعرف على مدى الاستفادة التى تسديها استشارته للأجهزة المبادرة فى طلباتها، ورغب المعهد أيضًا فى أن يتعرف على ميسرات ومعوقات تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة ولدى جهات تقديم الخدمات الاستشارية إن وجدت.

فالإدارة العليا أرادت من إجراء هذا البحث أن تقوّم عمل الاستشارات وأن تزن الجهود التى يبذلها المعهد فى سبيل إعدادها بمردود هذه الاستشارات على الأجهزة المستفيدة منها، وذلك عن طريق معرفة ما يتم تطبيقه. فالاستشارات إذا لم يتقن أسلوب إعدادها ولم تنفذ تقاريرها وتوصياتها، فالنتيجة لربما تتحول إلى ضمور فى عملية التنمية الإدارية ينجر أثره سلبًا على التنمية الشاملة، وبالأخص فى مجتمع مثل المجتمع السعودى الذى له من الخصائص المهمة أن الدولة تملك معظم الثروة، وأن المجتمع لازال فى طور النمو، ولذا فإن للاستشارات أهمية بالغة فى تطوير أجهزة الدولة. فهذه المرحلة من التطور والنمو الذى يمر به المجتمع تعطى لجهاز الدولة الدور القيادى والريادى فى دفع عجلة الاقتصاد ورفع مستوى التنمية الشاملة. وفى ظل هذه المتغيرات تأكدت أهمية إجراء مثل هذا البحث لدى الإدارة العليا فى المعهد رغبة منها فى التأكد مما أثارته بعض الدراسات من أن ما يتم تطبيقه من الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية لا يتجاوز فى أفضل الأحوال (٤٠٪) مما ينجزه المعهد من الاستشارات.

وفى تقدير معظم الملاحظين أن أى هدر – إذا ما بلغ هذه النسبة العالية (٦٠٪) – لا بد له أن يبحث وأن يعرف وأن تعالج مسبباته. ويضاف إلى ما سلف من مبررات لأهمية إجراء هذا البحث دراسة مسحية استطلاعية أجراها المعهد عام ١٤١٨هـ على عينة من أجهزة الدولة، يستخلص من نتائجها تدنى نسبة المطبق من الاستشارات المنجزة من قبل المعهد.

وكما أبرزت الدراسة آراءً لمسؤولى الإدارات العليا فى الأجهزة الحكومية التى تناولها المسح يتمحور أهمها فى نقطتين:

النقطة الاولى: تقترح على المعهد أن يأخذ رسومًا أو تكاليف مالية مقابل ما يقوم به من خدمات استشارية لأى من الأجهزة الحكومية، لأن فى دفع المقابل المالى تحفيزًا للجهاز على الاستفادة من الاستشارة المدفوعة الأجر.

النقطة الثانية: ترى ضرورة إيجاد مدخل نظامى لمتابعة المعهد لتطبيق جميع الاستشارات التى يقوم بإنجازها للحد من الهدر ومساعدة الجهاز المستفيد على معرفة أساليب وطرق التنفيذ.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة المسحية محفزة لدراسة معمقة تبحث فى مدى أهمية وإمكانية تفعيل مثل هذه المقترحات. ومن هذه الخلفية والرغبة وغيرهما فى الحد من هدر الجهود جاء التكليف لمركز البحوث للقيام بإجراء هذا البحث للأهمية القصوى. ولا شك أنه بفضل تضافر الجهود من قبل الجهات المعنية قد أمكن للباحثين تذليل الصعوبات وإنجاز مهمة هذا البحث الذى من شأنه أن يسد فراغًا فى المكتبة العربية مرده إلى قلة الدراسات التطبيقية المنجزة فى مجال الاستشارات الإدارية. كما أن المخطط والباحث والدارس ومتخذ القرار لا بد أن يستفيد من نتائج هذا البحث.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسى وأساسى إلى دراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية من الاستشارات الإدارية المقدمة من معهد الإدارة العامة على مدى خمسة أعوام، حيث استفاد منها (١٨٢) جهازًا مركزيًا وفرعيًا حكوميًا خلال الفترة المذكورة. ويستقصى طبيعة الأجهزة المستفيدة من الاستشارات ومجالات تقديمها وملاءمتها للاحتياجات ومدى تأثير كفاءة المستشارين وخصائص رؤساء الأجهزة الحكومية فى التطبيق. وذلك من خلال التعرف على مدى الإقبال على طلب الاستشارات وعلى نسبة ما تم تطبيقه ومعوقات ما لم يتم تطبيقه من الاستشارات التى تناولها هذا البحث.

ومن هذا الهدف الرئيسى يسعى البحث إلى التعرف على الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على طبيعة الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمات الاستشارية التى يقدمها معهد الإدارة العامة.

٢- التعرف على مجالات الاستشارات الإدارية المقدمة للأجهزة الحكومية.

٣- التعرف على مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات الإدارية المقدمة لها من المعهد.

٤- التعرف على معوقات تدنى أو عدم تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات الإدارية المقدمة لها.

٥- التعرف على دور كفاءة وخصائص مستشارى المعهد فى درجة تطبيق الأجهزة المستفيدة للاستشارات من جهة، ودرجة إقبال الأجهزة الحكومية على طلب الاستشارات من المعهد من جهة أخرى.

٦- التعرف على مدى ملاءمة الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية.

٧- التعرف على تأثير بعض الخصائص المتصلة بمسؤولى الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات الإدارية ومدى تطبيقها للاستفادة منها.

ورغبة فى استقصاء وتحقيق أهداف هذا البحث تم طرح مجموعة من الأسئلة ثم عدد من الفرضيات مشتقة من الهدف الرئيسى للبحث، وتوضيحها فيما يلى:

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسى الذى يطرحه البحث يتعرض لطبيعة الأجهزة الحكومية والمجالات التى تقدم فيها الاستشارات، ومدى ملاءمتها للاحتياجات، وإلى كفاءة المستشارين وتأثير بعض خصائص رؤساء الأجهزة المستفيدة من الخدمات فى تطبيق الاستشارات المقدمة من المعهد ومعوقات التطبيق إن وجدت؟

ويتفرع من السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما طبيعة الأجهزة الحكومية التى تتقدم بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد (أمنية، خدمية، تعليمية ...)؟

٢- ما هى المجالات الإدارية التى تطلب وتقدم فيها الخدمات الاستشارية؟

٣- ما مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المقدمة من المعهد؟

٤- ما هى معوقات عدم تطبيق الأجهزة للاستشارات المقدمة لها من المعهد؟

٥- ما دور كفاءة (مؤهلات) وخصائص مستشارى المعهد فى التأثير فى مستوى درجة التطبيق والإقبال على طلب الاستشارات من المعهد؟

٦- ما مدى ملاءمة الاستشارات المقدمة من المعهد لاحتياجات الأجهزة المستفيدة؟

٧- ما تأثير بعض خصائص مسؤولى (رؤساء) الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات من المعهد ومدى تطبيقها لدى الجهاز المستفيد؟

فرضيات البحث:

بالنظر إلى أن معظم البحوث والدراسات التى تناولت موضوع الإقبال على طلب استشارات المعهد ونسبة تطبيقها لدى الأجهزة المستفيدة، أشارت إلى تدنى الطلب ونسبة التطبيق، لذا رأى الباحثان أن يعززا جانب أسئلة البحث بفرضيات إحصائية عشماً بأن تتضافر مع الأسئلة فيما يؤدى إلى نتائج تكشف أسباب تدنى الإقبال على طلب الاستشارات ونسبة التطبيق. وخدمة لهذا الغرض أمكن التوصل إلى صياغة (٢٢) فرضية تغطى مختلف أبعاد مشكلة البحث وتتوافق مع مراميه وأهدافه. وبغرض تبسيط عملية العرض والمناقشة جرى تصنيف مجموع الفرضيات بحسب تناسب موضوعاتها إلى ثلاث مجموعات يتم إيضاحها فيما يلى:

١- المجموعة الأولى تتعلق بخصائص الجهاز المستفيد وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة، وتحتوى على ٦ فرضيات.

٢- المجموعة الثانية تتعلق بخصائص الاستشارى وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة، وتحتوى على ٧ فرضيات.

٣- المجموعة الثالثة تتعلق بخصائص الاستشارة وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة، وتحتوى على ٩ فرضيات.

وكل مجموعة تتضمن الفرضيات التالية:

أولاً - الفرضيات ذات العلاقة بخصائص الجهاز المستفيد ودرجة تطبيق الاستشارة:

١- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى حجم الجهاز المستفيد من الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كبر حجم الجهاز المستفيد.

٢- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى إمكانيات الجهاز المادية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت الإمكانيات المادية للجهاز.

٣- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى موارد الجهاز البشرية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفع مستوى الكوادر البشرية لدى الجهاز.

٤- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى المرتبة الوظيفية لمتخذ القرار فى الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لصانع القرار.

٥- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز المستفيد.

٦- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى طبيعة الإدارة المعنية بتطبيق الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إسناد تنفيذها إلى إدارة التطوير.

ثانياً - الفرضيات ذات العلاقة بخصائص المعهد والفريق الاستشارى ودرجة تطبيق الاستشارة:

١- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى اشتراك الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تتوصل إليه الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مشاركة الجهاز مع الفريق الاستشارى.

٢- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى حجم أعضاء الفريق الاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد أعضاء الفريق الاستشارى.

٣- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى مستوى المؤهلات العلمية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مؤهلات الاستشارى العلمية.

٤- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى سنوات الخبرة الاستشارية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة الاستشارية لدى الاستشارى.

٥- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى سنوات الخبرة التدريبية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة التدريبية للاستشارى.

٦- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى الدراسات والبحوث العلمية المنجزة من قبل الاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد هذه الدراسات/البحوث العلمية.

٧- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية / الإشرافية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت الخبرة الإدارية/ الإشرافية للاستشارى.

ثالثًا - الفرضيات ذات العلاقة بموضوع الاستشارة وحجم المعلومات المتوافرة للفريق وأسلوب كتابة التقرير:

١- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى التخصص الأكاديمى للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما اقترب تخصص الاستشارى من موضوع الاستشارة.

٢- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى عدد اللقاءات /الاجتماعات بين الاستشارى والمسؤولين فى الجهاز فى أثناء إعداد البحث، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد مثل هذه اللقاءات.

٣- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى مدى ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كانت الاستشارة ملائمة لاحتياجات الجهاز.

٤- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى مدى توافر/ تكامل المعلومات المطلوبة للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت / تكاملت المعلومات المطلوبة لدى فريق البحث الاستشارية.

٥- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى حجم تقرير الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قل حجم (عدد صفحات) تقرير الاستشارة المقدمة.

٦- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى اختلاف مجال الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى أكثر منها فى المجالات الأخرى.

٧- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى صفة الجهاز الذى قدم الاستشارة (كونه مركزيًا أو فرعيًا)، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إعدادها من قبل المركز الرئيسى للمعهد.

٨- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى الفترة المستغرقة فى إنجاز الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قصرت فترة إنجازها.

٩- يفترض البحث أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية على مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد يعزى إلى وضوح التقرير وسهولة فهمه، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما سهل فهم التقرير لدى الجهة المستفيدة.

إجراءات البحث المنهجية:

أولاً- منهج البحث:

فى هذا البحث تمت الاستفادة من استخدام المنهج الوصفى والمسحى والارتباطى والإحصائى التحليلى بغرض الوفاء بمتطلبات البحث وتحقيق أهدافه. فاستخدام هذه المناهج القريبة والمكملة لبعضها يجعل من تمازج هذا الاستخدام توافقًا مع أبعاد البحث وتغطية شاملة لخطواته واستكمال أغراضه.

فالمنهج الوصفى، وهو أحد أساليب البحث العلمى، تم استخدامه لأنه يمكِّن الباحث من اتباع الطرق العلمية للبحث التى تبدأ بتحديد المشكلة وفرض الفروض واختبار صحتها حتى الوصول إلى النتائج والتعميمات. وقد بين عبيدات وآخرون أن "الأسلوب الوصفى مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وما زال هذا الأسلوب أكثر استخداماً فى الدراسات الإنسانية حتى الآن". والمنهج الوصفى لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها وإنما يعمد إلى تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا ليتم بذلك الوصول إلى فهم العلاقات الظاهرة المدروسة مع غيرها من الظواهر (عبيدات ١٨٤).

أما حول أهمية المنهج المسحى على اعتباره من المناهج الرئيسية التى يستخدمها الباحثون والذى قد تمت الاستفادة منه فى منهجية هذا البحث، فيوضح العكش أنه بموجب المنهج المسحى تتم دراسة المشكلات "الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية والتربوية، وذلك خلال دراسة مجتمع بأكمله أو فئة منه أو خلال اختيار عينات تهدف إلى اكتشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة...(حيث إن منهج) المسح يركز على الأفراد لمعرفة معتقداتهم وآرائهم واتجاهاتهم وحوافزهم وتصرفاتهم والحقائق المتعلقة بهم. ويستطيع الباحث تحديد وتقييم خصائص مجتمع بأكمله بواسطة جمع معلومات من أفراد ذلك المجتمع أو عينة منهم" (العكش ١٤٠-١٤١).

وبخصوص المنهج الارتباطى الذى يكتمل به المنهج الوصفى ويستمد قوته من المنهج الإحصائى التحليلى فيقصد به كما يوضح العساف "ذلك النوع من أساليب البحث الذى يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة.

وبهذا المفهوم يتضح أن المنهج الارتباطى يقتصر هدفه على معرفة وجود العلاقة أو عدمها، وإذا كانت توجد فهل هى طردية أو عكسية، سالبة أم موجبة؟ (وأنه بواسطة المنهج) الارتباطى يمكن دراسة عدد من المشكلات ذات العلاقة بالسلوك البشرى التى قد لا يمكن دراستها بواسطة مناهج البحث الأخرى" (العساف: ٢٦١-٢٦٦).

أما المنهج الإحصائى المستفاد منه أيضاً فى هذا البحث فيعد فى علم المناهج أداة فعالة فى أنواع الأبحاث كافة، فهو يتيح للباحث دراسة الظواهر الاجتماعية بما يحقق الموضوعية، لأنه يعتمد على بيانات واقعية لا تترك مجالاً للتأويل الشخصى (السمالوطى: ٣٢٠).

إضافة إلى ذلك فإن المنهج الإحصائى يقوم "بوضع قواعد للتخمين والتقدير تكون على شكل فرضيات يصوغها الباحث تتعلق بصفات مجتمع البحث، والغرض من ذلك هو مضاهاة ما يشاهد فى العينة مع ما يتوقع أن يشاهد تحت الفرضية المقترحة للاختبار طبقًا لمعيار الاختبار، فإذا كانت درجة المضاهاة "قليلة" ترفض الفرضية المقترحة، وإذا كانت درجة المضاهاة "عالية" تقبل الفرضية، وهناك احتمال ثالث هو عدم وجود معلومات كافية للتحكم بإحدى صياغات الفرضية وهنا ينصح بأن يؤجل الحكم لحين توافر معلومات أكثر" (عمر: ٨٢).

وبهذا الجمع والربط بين عدد من المناهج التى سلف ذكرها يأمل الباحثان أنهما قد استكملا وضع أرضية مشتركة بين هذه المناهج يتم من خلالها الرسم الكامل لمعالم الطريق نحو ما يتناسب مع المتطلبات المنهجية لأبعاد ومتغيرات وخصائص المبحوثين. وذلك بغرض إتمام ما يسعى البحث إلى تحقيقه من الأهداف.

ثانياً- مجتمع وعينة البحث:

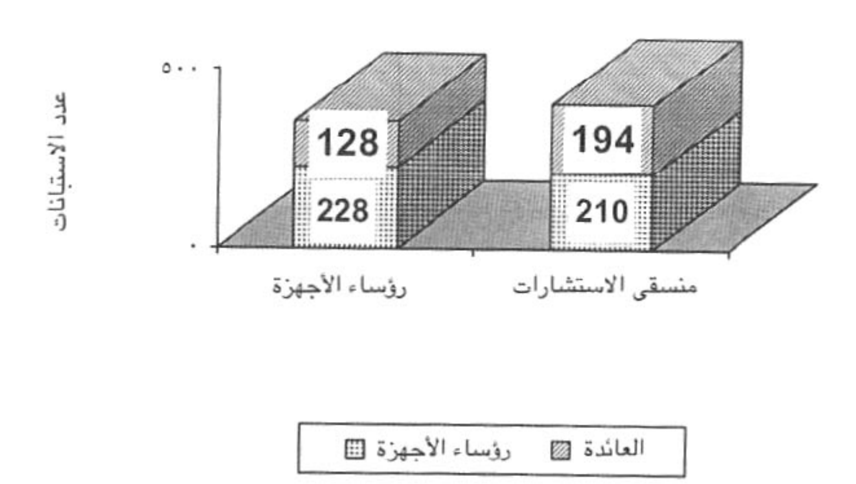
يتكون مجتمع البحث من مجموع الاستشارات الإدارية التى أعدها معهد الإدارة العامة فى مركزه الرئيسى بالرياض وفروعه الثلاثة فى كل من جدة والدمام والفرع النسائى بالرياض خلال الفترة الواقعة بين ١٤١٦-١٤٢٠هـ، ومجموعها خمس سنوات. وقد بلغ عدد هذه الاستشارات المنجزة للأجهزة الحكومية خلال المدة المذكورة (٢٢٨) استشارة استفاد منها (١٨٢) جهازاً مركزياً وفرعياً حكومياً فى مختلف مناطق المملكة. أما ما تم إنجازه من استشارات إدارية لجهات دولية أو مؤسسات أهلية فلم تدخل فى نطاق هذا البحث. ويلاحظ أنه بالنظر إلى صغر حجم ومحدودية المفردات، فقد تم صرف النظر عن أخذ العينة وتمت دراسة المجتمع كله.

ولتوفير المعلومات اللازمة لإجراء البحث تم إعداد مجموعة من الاستبانات بعدد الاستشارات (٢٢٨) موضع البحث وتم إرسالها الى جميع رؤساء الأجهزة الحكومية المستفيدة من استشارات المعهد. كما تم إعداد (٢١٠) استبانات لغرض جمع المعلومات من منسقى الاستشارات المعنية بالبحث. وعدد المنسقين من أعضاء هيئة التدريس والتدريب بالمعهد (١١٣) منسقًا، (١٧) منهم تركوا العمل بالمعهد قبل إجراء البحث، ولذا لم يتمكن الباحثان من الاتصال بهم. والموجودون على رأس العمل بالمعهد وعددهم (٩٣) منسقًا أسهموا فى تنسيق (٢١٠) استشارات، وقد تم الاتصال بهم للإجابة عن استبانات البحث. ويلاحظ القارئ أن الفرق بين عدد المنسقين وعدد الاستبانات كما هو واضح فى الجدول (١-١) وفى الشكل (١-١) الذى سنتطرق إليه لاحقًا، ناتج من أن بعض أفراد المنسقين قد تولى عمل التنسيق لأكثر من استشارة واحدة. وأن (١٧) فرداً من المنسقين لـ (١٨) استشارة لم يتمكن الباحثان من الاتصال بهم لعدم توافر عناوين خاصة بهم كما أشير إلى ذلك آنفًا.

جدول (١-١)
عدد وجهات الاستبانات المرسلة لجمع البيانات وعدد ونسبة العائد منها

عدد الاستبانات المرسلة	جهات الإرسال	العائد من الاستبانات	نسبة العائد
٢٢٨ استبانة	رؤساء الأجهزة الحكومية	١٢٨ استبانة	٥٣٪
٢١٠ استبانة	منسقى الاستشارات بالمعهد	١٩٤ استبانة	٩٢٪

شكل (١-١)
عدد وجهات الاستبانات المرسلة لجمع البيانات وعدد العائد منها



ولذا بعد أن تم حصر الأجهزة المستفيدة من الاستشارات وتبين أن عددها (١٨٢) جهازًا حكوميًا تم إرسال الاستبانة الخاصة بكل جهاز إلى رئيس ذلك الجهاز بواسطة البريد الرسمى مع إيضاح عنوان الاستشارة وتاريخ إنجازها واسم عضو الاتصال من قبل الجهاز. وطلب من رئيس الجهاز أن تتم تعبئة الاستبانة بتوجيهه وتحت إشرافه. ولما كانت بعض الأجهزة قد استفادت فى أثناء الفترة التى تناولها البحث بأكثر من استشارة فقد أرسل لكل جهاز عدداً من الاستبانات تساوى عدد الاستشارات المنجزة له.

أما منسقو الاستشارات فى المعهد الذين أمكن الاتصال بهم من قبل الباحثين فكان عددهم (٩٣) منسقًا كما أشرنا، أرسل لكل واحد منهم من الاستبانات بعدد الاستشارات التى تولى تنسيقها خلال فترة البحث، وبلغ مجموع الاستبانات المرسلة للمنسقين (٢١٠) استبانات كما هو موضح فى الجدول رقم (١- ١)، وتم توصيلها إلى المبحوثين من خلال الباحثين فى المركز الرئيسى ومن خلال إدارات البحوث فى بقية فروع المعهد.

وقد كان عدد الاستبانات المرسلة إلى رؤساء الأجهزة الحكومية كما ذكرنا (٢٢٨) استبانة، ولمنسقى الاستشارات من منسوبى المعهد (٢١٠) استبانات ومجموعها كما هو موضح فى الجدول (١- ١) (٤٣٨) استبانة.

عاد من استبانات رؤوساء الأجهزة الحكومية بعد المتابعة الهاتفية والتعقيب البريدى ما مجموعه (١٢٨) استبانة تمثل (٥٦٪) من مجتمع البحث تقريباً. وقد تم استبعاد ما مجموعه (١٣) استبانة بسبب عدم اكتمالها وصلاحيتها للتحليل. وأصبح العدد المقبول منها (١٠٧) استبانات أدخلت فى الحاسب واستخدمت فى التحليل. وحيث أن نسبة الرجيع (العائد) من الاستبانات أقل مما كان متوقعًا (وهو ما يقارب (٨٠٪) أو يزيد)، لذا تم التعامل مع العائد على أنه مجرد عينة لمجتمع البحث. ومن ثم تم تحليل بيانات استبانة رؤساء الأجهزة الحكومية تحليلاً استدلاليًا من أجل توافر إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

أما مجموع الاستبانات المرسلة للمنسقين فعددها كما وضح فى الجدول (١– ١) والشكل (١–١) (٢١٠) استبانات، عاد منها (١٩٤) استبانة تمثل (٩٢٪) من مجتمع البحث حيث أدخلت جميعها فى الحاسب واستخدمت فى التحليل.

وفيما يخص الشكل (١–١) يلاحظ القارئ أن عائد استبانات منسقى الاستشارات قد جاء عاليًا جداً لتبلغ النسبة فى ذلك ما يزيد عن (٩٢٪). وأن عائد استبانات المبحوثين من رؤساء الأجهزة الحكومية قد تجاوز ال (٥٦٪)، مما يظهر مدى منطقية العلاقة بين عدد الاستبانات المرسلة إلى المسؤولين فى الأجهزة الحكومية وعدد العائد منها، وهو ما تجاوز الـ (٥٦٪) كما ذكر آنفًا.

ثالثًا- أدوات البحث:

بعد مراجعة مستفيضة لعدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الاستشارات الإدارية ومسح شامل للأدبيات ومصادر المعلومات خصوصاً التقارير الإدارية، تم التوصل إلى بناء ثلاث استبانات ومقابلة شخصية مع عدد من الاستشاريين (سيأتى لاحقًا تفصيل لخطواتها) بغرض جمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث. وكل واحدة من الاستبانات الثلاث تغطى جانبًا من جوانب المعلومات المرغوبة والمطلوبة للدراسة. فالأولى من هذه الاستبانات مخصصة لجمع وتصنيف معلومات مستقاة من سجلات الإدارة العامة للاستشارات وبقية إدارات الاستشارات الأخرى بمعهد الإدارة العامة. فى حين أن الاستبانتين الأخريين تختص الأولى منهما بمسؤولى الأجهزة الحكومية والأخرى بمنسقى الاستشارات من قبل المعهد.

وفيما يخص هاتين الاستبانتين تم بعد استكمال عملية تصميمهما وعرضهما على خبير المنهجية فى مركز البحوث لدى المعهد، وبعد استكمال ما أبداه الخبير من ملاحظات ومقترحات فيما يخص المقاييس المستخدمة فى الأقسام المختلفة من الاستبانتين، مثل: المقياس الاسمى والمقياس المتدرج وذى البعد الثابت وغير ذلك من الملاحظات، تم عرض الاستبانة الخاصة بمسؤولى الأجهزة على (١٢) شخصية من الأكاديميين والممارسين فى مختلف التخصصات والخبرات. كما تم عرض استبانة المنسقين على (١٠) من ذوى الخبرة الطويلة فى التنسيق من بين الاستشاريين فى المعهد، وذلك بغرض التحكيم والتأكد من سلامة اللغة ووضوح مدلول العبارات فى كل بند من البنود، ومن أن محتويات أى من الاستبانتين قابلة لقياس ما وضعت من أجله.

وبعد وصول ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات وإيضاح بعض الفقرات وفقًا لما ورد من المقترحات أعيد عرض الاستبانتين على خبير المنهجية بالمركز، وبعد موافقته على الصيغة النهائية تم اعتمادهما لجمع معلومات البحث. وفيما يلى إيضاح للغرض والمحتويات والجهة المختصة بالمعلومات المطلوبة ضمن محتويات كل استبانة من الاستبانات المذكورة أعلاه.

الاستبانة الأولى:

موجهة إلى الإدارة العامة للاستشارات بالمركز الرئيسى وبقية إدارة الاستشارات لدى فروع المعهد الثلاثة الأخرى. وهدف هذه الاستبانة طلب إجراء مسح شامل للاستشارات التى أنجزها المعهد للأجهزة الحكومية خلال الفترة الواقعة (١٤١٦-١٤٢٠هـ) ضمن نطاق البحث.

وتحتوى هذه الاستبانة على مجموعة من المعلومات الموزعة على (١١) حقلاً فى الاستبانة. ويقع ضمن هذه الحقول العدد التسلسلى وعنوان وتاريخ بدء وانتهاء الاستشارة وكذلك الجهة المستفيدة منها، واسم رئيس جهاز تلك الجهة ومسماه الوظيفى، وأيضًا اسم ضابط الاتصال لدى الجهاز المستفيد ومعدا \معدو الاستشارة من أعضاء هيئة التدريب بالمعهد ومجال الاستشارة وعدد صفحاتها.

وما وفرته هذه الاستبانة من معلومات ثرية باعتبارها حقائق مستمدة من سجلات إدارات الاستشارات بالمعهد أصبح أساسًا اعتمد عليه الباحثان بالتعرف للوصول إلى بقية مصادر المعلومات، سواء لدى المعهد ومستشاريه أو لدى الأجهزة المستفيدة من استشارات المعهد.

الاستبانة الثانية:

تختص هذه الاستبانة بمسؤولي الأجهزة الحكومية تلك التي سبق أن استفادت من الاستشارات المقدمة من معهد الإدارة العامة. وذلك بغرض التعرف على جودة هذه الاستشارات ومدى ملاءمتها لاحتياجات الأجهزة ونسبة ما طبق منها ومعوقات التطبيق إن وجدت. وذلك بحسب ما يتوافق مع أهداف البحث ومتطلبات أجوبة أسئلته. وتنقسم هذه الاستبانة إلى خمسة أقسام الأول منها يتكون من فقرتين (أ) و(ب)، وتفصيلها كالتالي:

القسم الأول:

أ - يحتوى هذا الجزء من القسم على طلب معلومات وظيفية ومؤهلاتية عن رئيس الجهاز مثل المرتبة والمؤهل وتاريخ الحصول عليه ومكان حصوله وعدد سنوات الخدمة ومدة الرئاسة للجهاز المعنى الموضحة بالأسئلة من (١-٦) (الملحق رقم ٢).

ب - يحتوى هذا الجزء من القسم الأول من الاستبانة على طلب معلومات عن موظفى الجهاز ومستويات مؤهلاتهم العلمية مثل الحاصلين على مؤهل ابتدائى أو أقل، ومتوسطة وأعلى، وجامعة ودراسات عليا، وعدد غير السعوديين بين موظفى الجهاز كما هو موضح بالأسئلة من (٧-١٣) (الملحق رقم ٢).

القسم الثانى:

ويضم هذا القسم عدداً من المتغيرات الخاصة بضابط الاتصال والجهة المعنية بمتابعة الاستشارة وتنفيذها من قبل الجهاز المستفيد. وتتناول هذه المتغيرات مسمى وظيفة ضابط الاتصال ومرتبته ومؤهله العلمى وسنوات خدمته وخبرته مع الفرق الاستشارية.

أما الجهة التى تتولى متابعة الاستشارة وتنفيذها لدى الجهاز فكانت أهم المتغيرات الخاصة بها تدور حول معرفة الجهة المعنية بالمتابعة والتنفيذ، ومستواها الإدارى، ومسمى وظيفة المسؤول عن التنفيذ، ومرتبته الوظيفية، ومؤهله، وتخصصه، وعدد سنوات خدمته. حسبما يتضح من الأسئلة من (١- ١٣) المخصصة لقياس هذه المتغيرات فى هذا القسم (الملحق رقم٢).

القسم الثالث:

يحتوى هذا القسم على قياس اتجاهات مسؤول كل جهاز نحو ما يراه خاصاً بمسؤولية المعهد وما إذا كانت تنتهى بمجرد تقديم تقرير الاستشارة، أو أن المطلوب أن يتابع مع الجهاز

خطوات تنفيذ التوصيات. وكذلك تقييم المسؤول لمحتويات الاستشارة ومدى توافقها مع احتياجات الجهاز. إلى جانب ما إذا كان المعهد يناقش مع المستفيدين توجهات الاستشارة قبل تسليم التقرير النهائى، وما لو أن المعهد يطلب مقابلاً ماليًا للاستشارة فإلى أى مدى يؤثر ذلك فى نسبة التطبيق. إضافة إلى طلب رأى المسؤول بكفاءة الفريق الاستشارى ومدى توفير كل المعلومات التى يطلبها الفريق من المسؤولين فى الجهاز، وما هى أهم معوقات تنفيذ الاستشارة إن وجدت. وقد تم استخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسى فى تصميم (٣٧) عبارة تقيس هذه المتغيرات وهى متسلسلة من (١-٣٧) فى هذا القسم (الملحق رقم ٢).

القسم الرابع:

يتكون من ثلاث فقرات تختص الفقرة الأولى بطلب الإجابة من رئيس الجهاز وذلك باختيار إجابة واحدة من بين (٧) عبارات تقيس ما تم من إجراء حيال تنفيذ الاستشارة. وهذه العبارات متدرجة من عبارة (لم يتخذ الجهاز أى إجراء حيال الاستشارة) إلى أن الاستشارة نوقشت وتم رفضها من قبل الجهاز أو أن الاستشارة طبقت بعد إجراء التعديلات المناسبة أو أنها طبقت كما وردت.

الفقرة الثانية من هذا القسم تتكون من سؤال واحد تستطلع رأى المسؤول فى الجهاز عن نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارة المعنية بالبحث.

أما الفقرة الثالثة من هذا القسم فتتماشى مع مضمون الفقرتين سالفتى الذكر حول مدى تطبيق الاستشارة، وتضيف الاستفسار عما تم من تعاون وتنسيق بين الجهاز والفريق الاستشارى، ومدى توفير الجهاز للمعلومات المطلوبة منه، ومدى استجابة تقرير الاستشارة لاحتياجات الجهاز والقناعة بكفاءة المستشارين وما إذا كانت الخيارات متاحة لمسؤول الجهاز للاستفادة من مكاتب استشارية محلية أو أجنبية سوى معهد الإدارة العامة. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسى فى تصميم العبارات التى تقيس هذه المتغيرات فى الفقرة (٣) من هذا القسم وتضم العبارات المتسلسلة من (١-١١) كما يتضح من (الملحق رقم ٢).

القسم الخامس:

يصب هذا القسم فى الاتجاه الذى يستقصى العوامل المؤدية أو المعيقة لتطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد. وبهذا الشأن تم وضع (١١) عبارة وطلب من المسؤول ترتيبها بحسب درجة أهميتها المؤدية إلى مستوى التطبيق. ومن هذه العبارات ارتباط موضوع

الاستشارة باحتياجات الجهاز واهتماماته، توافق نتائج تقرير الاستشارة مع توقعات الجهاز ومصالحه، سلامة نتائج الاستشارة ووضوحها واتساقها مع الأدبيات، اقتراح أفكار جديدة قابلة للتطبيق، تقديم تصورات تتضمن إحداث تغييرات فى فلسفة الجهاز وأنشطته ... إلخ.

وفى نهاية الاستبانة طلب من المجيب أن يدون أى عامل أو عوامل يرى أنها لم ترد ضمن أسئلة وعبارات الاستبانة، وهى ذات أثر من وجهة نظره فى قرار تطبيق الاستشارة المقدمة من المعهد للجهاز.

الاستبانة الثالثة:

تختص بمنسقى الاستشارات الإدارية المعدة من قبل معهد الإدارة العامة لعدد من الأجهزة الحكومية كما سلف ذكره. والمنسقون هم بطبيعة الحال من منسوبى المعهد المؤهلين والمتخصصين فى أداء مثل هذه الخدمات للأجهزة. وإلى جانب دورهم التنسيقى الذى يقومون به بين المعهد والجهة المستفيدة من الخدمة فإن المنسقين بحسب طبيعة عملهم هم أعضاء مشاركون مع فريق إعداد الاستشارة التى هى وحدة الدراسة فى هذا البحث.

وبغرض الحصول على المعلومات اللازمة لموضوع البحث تم توزيع استبانة المنسقين إلى (٨) أقسام وكل قسم يحتوى على مجموعة من المتغيرات.

القسم الأول:

يضم البيانات المتعلقة بكفاءة وخصائص المستشارين. ومن أهم المتغيرات التى احتواها هذا القسم الخدمة الوظيفية والمؤهل العلمى والخبرة فى التدريب والاستشارات والبحوث والإدارة والإشراف وكذلك الدورات المتعلقة بالتدريب وعمل الاستشارات وحضور المؤتمرات الموضحة فى أسئلة الاستبانة من (١-١٤) (ملحق٣).

القسم الثانى:

تركز على حجم إنجازات المستشار فى مجال الخدمات الاستشارية. ويضم هذا القسم عدداً من المتغيرات التى من أهمها عدد الاستشارات المنجزة فردياً أو ضمن أعضاء فريق أو فرق أخرى، وكلها تم قبل المشاركة بالاستشارة موضع البحث. وأيضاً عن الخبرة فى عمل التنسيق وأنسب عدد لأعضاء فريق الاستشارة حسب وجهة نظره، كما هو موضح فى الأسئلة من (١٥-١٩) (الملحق ٣).

القسم الثالث:

مدى رضا المستشار عن المكافآت التى يحصل عليها بعد إنجاز كل استشارة وهى عبارة عن ثلث المرتب الشهرى. وقد تم قياس الرضا من خلال السؤال رقم (٢٠) والسؤال (٢٩) والسؤال (٣٠). وأهم المتغيرات فى هذا القسم نسبة الرضا وتأثير مقدار المكافأة فى جودة الاستشارة. وقد تم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسى فى تصميم السؤالين (٢٩-٣٠) الأخيرين فى هذا القسم (الملحق رقم٣).

القسم الرابع:

توافر المعلومات للاستشارى من الجهاز المستفيد. ومن أهم المتغيرات التى يضمها هذا القسم حصول أو عدم حصول المعلومات الكافية من وجهة نظر المستشار بسبب دعوى سرية المعلومات أو تحفظ الموظف المختص. وقد تم قياس ذلك من خلال الأسئلة (٢٢، ٢٣، ٣٦) باستخدام مقياس ليكرت الخماسى فى تصميم السؤالين الأولين فى هذا القسم (الملحق رقم٣).

القسم الخامس:

الاتصال والتعاون ما بين الفريق الاستشارى والجهاز المستفيد للتعرف على طبيعة المشكلة. ومن أهم المتغيرات التى يتضمنها هذا القسم قيام ضابط الاتصال فى الجهاز المستفيد بتسهيل مهمة الفريق الاستشارى وتسهيل اتصالهم بالمسؤولين وإجراء المقابلات مع ذوى العلاقة من الموظفين وتسهيل ما يلزم من زيارات الفريق للجهاز فى أثناء إجراء البحث. وقد تم قياس ذلك من خلال الأسئلة (٢٤-٢٥، ٣٢-٣٤) من الاستبانة (ملحق٢).

القسم السادس:

مناقشة تقرير الاستشارة مع الجهة المستفيدة لتقريب وجهات النظر حول نقاط الخلاف قبل التسليم الرسمى للتقرير.

وأهم المتغيرات فى هذا القسم تتضمن إطلاع الجهة المستفيدة على نتائج البحث وأخذ ملاحظاتها ومناقشة ما يختلف عليه من النقاط، وما إذا كان الخلاف فى العادة يحسم بحسب رأى الجهاز المستفيد. وقد تم قياس هذا الموضوع بثلاثة أسئلة هى: (٢٦،٢٧،٣١) من الاستبانة (الملحق٣).

القسم السابع:

اتصالات الجهاز المستفيد بالفريق الاستشارى فى أثناء عملية التطبيق. وأهم المتغيرات المتضمنة فى هذا القسم تتركز حول عدد مرات الاتصال والتنسيق مع الفريق الاستشارى فى أثناء عملية تطبيق الاستشارة. وقد تم قياس هذا الموضوع بسؤالين (٢١،٢٨) من الاستبانة (ملحق٣).

القسم الثامن:

مدى رضا المنسق عن تقرير الاستشارة ونسبة ما طبق منها بحسب علمه. والسؤالان (٣٥،٣٧) (ملحق ٣) يقيسان هذا الجانب من الموضوع والمتغيرات التى يتضمنها هذا القسم هى نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارة المعنية ومدى رضا المنسق عن التقرير حين إنجازه. وقد تم استخدام المقياس الرباعى من (راض تماماً) إلى (غير راض تماماً) لقياس الرضا لدى المنسق.

المقابلة الشخصية مع عينة الاستشاريين:

بعد أن تم النظر الى نتائج وتحليل إجابات استشاريى المعهد لفت انتباه الباحثين وجود إجابات غير متوقعة، خصوصاً حول مكافآت الاستشاريين المالية، وما إذا كان يتم الاتصال بالاستشاريين بعد تسلم الاستشارة من قبل الجهات المستفيدة، ونسبة ما يتوافر للاستشارى من المعلومات، وما يطبق من الاستشارات، إلى جانب أهم ثلاث صعوبات يتعرض لها عمل الاستشارى فى أثناء أداء الاستشارة سواء من قبل الجهات المستفيدة أو من قبل المعهد الذى يكلف بأداء الخدمة.

وللتأكد من صحة ودقة البيانات رأى الباحثان أن يجرى مقابلة شخصية مع عينة مكونة من ٣ أفراد يمثلون المركز الرئيسى وكل فرع من فروع المعهد أيضاً ممثلاً بثلاثة أفراد عدا الفرع النسوى الذى لم يمثل إلا بمفردة واحدة نظراً لقلة عدد الاستشارات (٨) التى أسهم بها ذلك الفرع. وبذلك أصبح مجموع عدد عينة الاستشاريين الخاضعين للمقابلة ١٠ أفراد تم اختيارهم وفقاً للمعايير التالية:

١- لا بد لمن يقع عليه الاختيار فى هذه العينة أن يكون قد أسهم بإنجاز أكثر من استشارة واحدة.

٢- فى حالة تعدد إنجازات الفرد الواحد من الاستشارات يتم اختيار الأكثر عدداً فى الإسهام.

٣- يستبعد من العينة من لم يشارك باستشارتين أو أكثر.

ووفقًا لهذه المعايير يوضح الجدول (٢-١) أن عدد أفراد عينة المستشارين لم يتجاوز (١٠) أفراد ممن وقع عليهم الاختيار. ويبين الجدول كذلك أسماء الاستشاريين وفروع المعهد التى ينتسبون إليها وإنجازات كل واحد منهم من الاستشارات التى تناولها البحث.

جدول (٢-١)
أسماء عينة الاستشاريين وجهات عملهم وعدد الاستشارات التى أسهموا فى إنجازها خلال فترة البحث

اسم المستشار	جهة العمل	عدد أفراد (العينة)	عدد الاستشارات
سريع السريع	المركز الرئيسى	١	٤
عبدالله النخيش	المركز الرئيسى	٢	٤
الرويلى	المركز الرئيسى	٣	٤
فاضل تركستانى	فرع جدة	٤	٥
محمد المسعود	فرع جدة	٥	٥
راوى المولد	فرع جدة	٦	٤
طارق البقيشى	فرع الدمام	٧	٦
محمد باجنيد	فرع الدمام	٨	٦
سعد القحطانى	فرع الدمام	٩	٥
نوال الخميشى	الفرع النسوى	١٠	٢

وقد تم إعداد المقابلة بصيغة مقننة، موحدة الأسئلة ومكررة الطرح على المبحوثين. وعدد الأسئلة بحسب مقتضيات الاحتياج لم يتجاوز (١٣) سؤالاً. وقد أجرى الباحثان المقابلة مع ممثلى المركز الرئيسى وجهًا لوجه وعن طريق الهاتف بالنسبة لبقية أفراد العينة خلال الفترة الواقعة بين ٩ إلى ٢٧من شهر ربيع الآخر ١٤٢٤هـ. ويلاحظ القارئ أن مجموع أسئلة المقابلة حاولت أن تغطى خمسة موضوعات، كلها متصل بأهداف البحث، وهى:

١- ما يختص برضا المستشار عن المكافآت وجهة دفعها ومدى إمكانية ربط مقدارها بالجهد المبذول، وما إذا كان لإلغائها تأثير فى نسبة الإقبال على عمل الاستشارات، وقد غطيت بالأسئلة (١-٦) (الملحق رقم٤).

٢- استطلاع رأى المستشار عما إذا كان يتم بينه وبين الجهاز المستفيد من اتصالات بعد تسلم الجهاز للاستشارة، وغطى بالسؤالين (٧-٨) (الملحق رقم ٤).

٣- مدى معرفة الاستشارى عن نسبة ما طبق من الاستشارات التى سبق أن أسهم فى إنجازها، وغطى بالسؤال (٩) (الملحق رقم ٤).

٤- استيضاح يتعلق بكم المعلومات التى توفرها الأجهزة المستفيدة لطالبيها من الاستشاريين، وغطى بالسؤالين (١٠-١١) (الملحق رقم ٤).

٥- وأخر الموضوعات سؤالان مفتوحان يستوضحان عن أهم ثلاث صعوبات تواجه المستشار من قبل المستشير أو الجهاز المستفيد ومصدر التكليف للمستشار وهو المعهد، وغطيا بالسؤالين (١٢-١٣) (الملحق رقم ٤).

رابعاً - متغيرات البحث:

قبل الخوض فى تفاصيل متغيرات البحث، يحسن أن نلفت عناية القارئ إلى أنه قد تم توظيف أكثر من أداة لجمع البيانات فى هذا البحث وذلك بسبب تعدد مصادر البيانات. فقد تم توظيف استبانة خاصة بمسؤولى الجهاز وأخرى للمستشارين المشاركين فى إعداد الاستشارات الواقعة ضمن نطاق البحث، وتم توظيف استمارة ثالثة مستمدة من سجلات إدارات الاستشارات بالمعهد وفروعه، وأخيراً تم توظيف مقابلة شخصية لعينة من الاستشاريين (وسيأتى تفصيل ذلك تباعاً فى القسم اللاحق).

أما متغيرات البحث فتتكون من مجموعتين أساسيتين، المجموعة الأولى: تتضمن المتغيرات المرتبطة بمستوى تطبيق الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات المقدمة من المعهد. والمجموعة الثانية: تتضمن المتغيرات المرتبطة بمستوى إقبال الأجهزة الحكومية على طلب الخدمة الاستشارية من المعهد. والجدول التالى يوضح اسم المتغير، واسم الاستبانة ذات العلاقة، ورقم السؤال والعبارة ثم الفرضية ذات الصلة بالمتغير.

جدول (٣-١)

متغيرات البحث واسم الاستبانة المخصصة للحصول على البيانات ذات العلاقة، ورقم السؤال/ العبارة / الفرضية المرتبطة بكل متغير موزعة فى الجدول إلى مجموعتين الأولى تتضمن المتغيرات المرتبطة بالتطبيق والثانية تتضمن المتغيرات المرتبطة بطلب الاستشارات

المجموعة الأولى: المتغيرات المرتبطة بالتطبيق	اسم المستشار	رقم السؤال / العبارة فى الاستبانة	رقم الفرضية أو السؤال فى البحث
صفة الجهاز الذى قدم الاستشارة (كونه مركزياً أو فرعياً)	الاستشارات (١)	اسم فرع المعهد	الجزء الثانى/ الفرضية الثامنة
الفترة المستغرقة فى إنجاز الاستشارة، مجال الاستشارة	الاستشارات	تاريخ الاستشارة	الجزء الثالث/ الفرضية السادسة
حجم الجهاز المستفيد من الاستشارة	الرئيس (٢)	الجزء الأول/ مجموع العاملين ٧-١٣	الجزء الأول/ الفرضية الأولى
اشتراك الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تتوصل إليه الاستشارة	الاستشارى (٣)	الجزء الثانى/ العبارة رقم ٢٦	الجزء الأول/ الفرضية السابعة
حجم أعضاء الفريق الاستشارى	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ١٩	الجزء الثانى/ الفرضية الأولى
مستوى المؤهلات العلمية للاستشارى	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ٧	الجزء الثانى/ الفرضية الثانية
سنوات الخبرة الاستشارية	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ٦	الجزء الثانى/ الفرضية الثالثة

تابع - جدول (٣-١)

المجموعة الأولى: المتغيرات المرتبطة بالتطبيق	اسم المستشار	رقم السؤال / العبارة فى الاستبانة	رقم الفرضية أو السؤال فى البحث
سنوات الخبرة التدريبية للاستشارى	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ٨، ٩	الجزء الثانى/ الفرضية الرابعة
الدراسات والبحوث العلمية المنجزة من قبل الاستشارى	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ١٢	الجزء الثانى/ الفرضية الخامسة
سنوات الخبرة الإدارية/الإشرافية للاستشارى	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ٤	الجزء الثانى/ الفرضية السادسة
التخصص الأكاديمى للاستشارى	الاستشارى	الجزء الثانى/ السؤال رقم ٣٢، ٣٣	الجزء الثانى/ الفرضية السابعة
عدد اللقاءات/الاجتماعات بين الاستشارى والمسؤولين فى الجهاز أثناء إعداد البحث	الاستشارى	الجزء الثانى/ العبارات من ١٠-١٣	الجزء الثالث/ الفرضية الأولى
مدى ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز	الرئيس	الجزء الثانى/ العبارات من ٢٧-٢٨	الجزء الثالث/ الفرضية الثانية
مدى توافر/ تكامل المعلومات المطلوبة للاستشارى	الرئيس	الجزء الثانى/ السؤال رقم ٢٢، ٢٣	الجزء الثالث/ الفرضية الثالثة
المرتبة الوظيفية لمتخذ القرار فى الجهاز	الاستشارى	الجزء الأول/ السؤال رقم ١	الجزء الأول/ الفرضية الرابعة

تابع - جدول (٣-١)

المجموعة الأولى: المتغيرات المرتبطة بالتطبيق	اسم المستشار	رقم السؤال / العبارة فى الاستبانة	رقم الفرضية أو السؤال فى البحث
حجم تقرير الاستشارة	الرئيس	عدد صفحات التقرير	الجزء الثالث/ الفرضية الرابعة
المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز	الاستشارات	الجزء الثانى/ السؤال رقم ٢	الجزء الأول/ الفرضية الخامسة
طبيعة الإدارة المعنية بتطبيق الاستشارة	الرئيس	الجزء الثانى/ السؤال رقم ٧، ٨	الجزء الأول/ الفرضية السادسة
طبيعة نشاط الجهاز الحكومى (أمنى، رقابى، تعليمى، خدمى، وزارة/ مؤسسة، ... إلخ)	الرئيس	اسم الجهاز المستفيد	السؤال الفرعى الأول
مستوى قناعة مسؤول الجهاز بتدنى كفاءة الاستشاريين	الاستشارات	الجزء الرابع/ العبارة رقم ٧	السؤال الفرعى الرابع
مستوى رغبة مسؤول الجهاز فى إحداث التطوير	الرئيس الرئيس	الجزء الثالث/ العبارة رقم ٣٢	
قناعة الجهاز بحل المشكلات التنظيمية عن طريق طلب المزيد من الاعتمادات المالية و/أو الوظائف	الرئيس	الجزء الثالث/ السؤال رقم ٢٩، ٣٠	

تابع - جدول (٣-١)

المجموعة الأولى: المتغيرات المرتبطة بالتطبيق	اسم المستشار	رقم السؤال / العبارة فى الاستبانة	رقم الفرضية أو السؤال فى البحث
المؤهل العلمى لرئيس الجهاز، تاريخ الحصول عليه	الرئيس	الجزء الأول/ السؤال رقم ٢	السؤال الفرعى السابع
مكان حصول رئيس الجهاز على الشهادة العلمية، مرتبته الوظيفية	الرئيس	الجزء الأول/ السؤال رقم ٤	
فترة بقاء المسؤول الأول فى رئاسة الجهاز	الرئيس	الجزء الأول/ السؤال رقم٦٢	

الرقم (١) يرمز إلى استمارة إدارات الاستشارات.

الرقم (٢) يرمز إلى استبانة رئيس الجهاز.

الرقم (٣) يرمز إلى استبانة الاستشارى.

خامساً - حدود البحث:

خلال ما يقارب أربعة عقود من تقديم الخدمات الاستشارية أمكن للمعهد لغاية بداية هذا البحث إنجاز ما يزيد على (١٣٧٠) استشارة استفاد منهما (١٨٢) جهازاً حكومياً أو مايقارب (٥٨٪) من أجهزة الدولة الرئيسة والفرعية. وتحقيقاً لرغبة المعهد فى التعرف على مدى استفادة الأجهزة المخدومة تم التكليف بإجراء هذا البحث. أما مدة هذا البحث فقد اقتصرت على فترة زمنية (١٤١٦-١٤٢٠هـ) لا تتجاوز خمس سنوات، أنجز خلالها بالتمام (٢٢٨) استشارة إدارية أصبحت هى مادة البحث ومداره. لكن مباشرة إجراء البحث لم تبدأ إلا بعد مضى سنتين على إنجاز آخر استشارة تناولها البحث بغرض إعطاء مدة كافية للجهات المستفيدة بالتنفيذ وتطبيق الاستشارات موضع البحث.

ويلاحظ أن الإطار المكانى للبحث قد شمل الأجهزة الحكومية المستفيدة من استشارات المعهد فى جميع أنحاء المملكة. أما الإطار الزمنى للبحث فقد اقتصر كما سبقت الإشارة على فترة خمس سنوات لأسباب من أهمها:

١- مراعاة أثر عمليات التدوير وتغيير المسؤولين فى رئاسة الأجهزة وكذلك بقية المعنيين بالتنفيذ فى الإدارة الأدنى ممن تناولهم البحث من أجل الحصول على المعلومة.

٢- الاقتصار على فترة فى حدود خمس سنوات تبدو من الناحية المنطقية مدة قابلة للاستذكار وسهولة الرجوع إلى السجلات والتقارير المكتوبة مما يساعد فى الحصول على دقة المعلومات المطلوبة.

ومما يؤخذ على قصر هذه الفترة (٥ سنوات) أنها لم تسمح بالحصول على عدد أكبر من (٢٢٨) استشارة وأن مثل هذا العدد لا يعطى مجالاً لاستخدام أدوات وتحليلات إحصائية عميقة موسعة ومتقدمة. إلا أنه بنظر الباحثين يرى أن تحديد الإطار الزمنى بخمس سنوات يحقق أفضل الممكن والأنسب فى الحصول على نتائج تفى بأغراض البحث، وتلقى بمؤشرات استدلالية على مسيرة العمل الاستشارى الذى يقوم به المعهد.

سادساً - طرق تحليل البيانات:

بدأت عملية تحليل البيانات بإدخالها إلى الحاسب الآلى، وتم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائى (SPSS) فى تحليل بيانات البحث إحصائياً؛ فتم القيام بالإجراءات التالية:

١- وصف البيانات باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛ وذلك لبيان الخصائص الديموغرافية المتصلة بالمبحوثين (الأشخاص المعنيين فى الأجهزة الحكومية وبمعهد الإدارة العامة)، ومستوى الإقبال على طلب الاستشارة، وتطبيق الاستشارة. وتم ذلك أيضاً بهدف ملاحظة مدى منطقية البيانات وقربها من محاكاتها للواقع.

٢- استخدام أساليب التحليل الوصفى فى الإجابة عن كافة التساؤلات ذات العلاقة بالمستشارين، وذلك على اعتبار أنه تم التعامل مع معظم أفراد مجتمع المستشارين المشاركين فى تقديم استشارات تقع ضمن فترة البحث (من عام ١٤١٦هـ إلى عام ١٤٢٠هـ)، ولم يتم التعامل معهم على أساس أنهم عينة.

٣- استخدام مؤشرات قياس العلاقة بين المتغيرات للتأكد من صحة الفرضيات ومن عدمه. فقد تم استخدام مؤشر بيرسون على سبيل المثال لا الحصر، ومؤشر سبيرمان، بوينت

باى سيريال، وتم اختبار مدى جوهريتهم فى حال كان أحد المتغيرات ذا علاقة باستبانة رئيس الجهاز.

٤- استخدام اختبار ت، ف للتحقق من جوهرية اختلاف متوسطات نسب تطبيق الاستشارات، وذلك طبقًا للمؤهل العلمى لرئيس الجهاز، ومجال الاستشارة، ومستوى الإدارة المشرفة على تطبيق الاستشارة، ... إلخ من المتغيرات المرتبطة بمستوى تطبيق الأجهزة الحكومية المستفيدة للاستشارات المقدمة من المعهد.

٥- استخدام اختبار ذى الحدين (Binomial tests) للتأكد من جوهرية ترتيب العوامل التى تزيد فى نسبة تطبيق استشارات المعهد. كما تم استخدام الاختبار نفسه للتأكد من جوهرية موافقة (أو عدم موافقة) عينة رؤساء الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات على أى من عبارات الاستبانة.

سابعًا - تعريف المصطلحات الإجرائية:

المصطلح	تعريفه
الاستشارة:	دراسة تبحث حلاً لمشكلة إدارية قائمة أو تصور مستقبلى يهدف إلى رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية فى منظمة العمل.
الاستشارى:	شخص لا يقل مؤهله العلمى عن جامعى وقد اكتسب خبرة فى مجال التدريب والتدريس وعمل الاستشارات.
منسق الاستشارة:	شخص تتوافر لديه مؤهلات وخبرات الاستشارى يكلف من المعهد بقيادة الفريق المكلف بإعداد استشارة لجهة ما أو يكلف بمفرده بإعداد هذه الاستشارة.
ضابط الاتصال:	شخص يكلف من قبل الجهاز المستفيد من الاستشارة ليكون صلة الوصل بين فريق المعهد والجهاز المستفيد من الاستشارة فيما يخص الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الاستشارة.

المصطلح	تعريفه
رئيس الجهاز:	المسؤول الأول فى الجهاز الحكومى الذى يتقدم بطلب استشارة من المعهد أو أحد فروعه ويستمر التعامل معه أثناء الإعداد حتى تنتهى إليه الاستشارة بعد إنجازها.
المستفيد:	الجهاز الذى يطلب من المعهد إعداد استشارة يوافق عليها المعهد ويقوم بإنجازها.
وحدة الدراسة وهى وحدة التحليل:	وتمثل أية استشارة أنجزها المعهد أو أحد فروعه لجهاز حكومى خلال الفترة الواقعة بين ١٤١٦-١٤٢٠هـ.
دراسات عليا:	تعنى مؤهل شهادة الماجستير والدكتوراه أينما وردت فى الدراسة.
المستشير:	هى الجهة التى تتقدم للمعهد بعرض مشكلة ما وطلب دراستها وإعطاء وجهة النظر فى أسلوب حلها. وأحياناً لا تكون المشكلة التى يعانى منها الجهاز واضحة لمسؤوله ويطلب من المعهد بحثها وتحديدها ووصف العلاج المناسب لها.
المركز الرئيسى:	يقصد به أينما ورد ذكره معهد الإدارة العامة الواقع بالرياض.
الفرع:	يعنى أينما ورد فروع معهد الإدارة العامة الثلاثة، فى جدة أو الدمام أو الفرع النسوى بالرياض.
الخبير:	شخص يحمل من المؤهلات العلمية ما لا يقل عن درجة البكالوريوس مدرب ومتمرس فى إجراء الاستشارات، ولديه خبرة طويلة فى العمل الذى يقوم بأدائه.
العميل:	الفرد أو المنظمة التى تستفيد من خدمات الاستشارى فى مجال عمله واختصاصه لحل مشكلة قائمة أو متوقعة قد تصادف عمل التنظيم. أى إنه الطرف الذى يستفيد من المختصين فى حل مشكلات عمله.

المصطلح	تعريفه
الخدمة الاستشارية:	
(١):	هى العمل المهنى الذى يقوم به أشخاص مدربون ومؤهلون لتقديم العون والمساعدة إلى المديرين فى مختلف المؤسسات والمنشآت عن طريق التحليل المنظم الموضوعى للحقائق القائمة لمساعدة المنظمة.
(٢):	وظيفة عرضها مساعدة المديرين فى ترشيد عملية اتخاذ القرار باستحداث الطرق المناسبة ونقل تجارب المنظمات المماثلة عن طريق الخبراء للاسترشاد بها لحل مشكلات العمل التى تواجه المديرين والتنفيذيين.
القدرات:	تعنى مقدرة الفرد على أداء عمل معين، سواء كان عملاً حركيًا أو عقليًا، وهى تشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من الأعمال، كما أنها تشمل السرعة والدقة فى الأداء.
المهارات:	تعنى قدرات الفرد على الأداء المنظم المتكامل للأعمال الحركية بدقة وبسهولة مع إمكانية التكيف مع الظروف المتغيرة والمحيطة بالعمل.
الكفاءة:	هى المؤهلات ويدخل من ضمنها المؤهل الأكاديمى، الخبرات العملية، الخدمات الوظيفية والدورات التدريبية فى مختلف المجالات ذات العلاقة.
استفادة الأجهزة الحكومية من استشارات المعهد:	التعرف على نسبة ما طبق كليًا وجزئيًا من الاستشارات التى أجراها المعهد خلال فترة (١٤١٦-١٤٢٠هـ) خمس سنوات لأجهزة حكومية بعينها، ومعوقات التطبيق إن وجدت.

الفصل الثانى

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

لمحة تاريخية:

"إن فكرة الاستعانة بأهل الرأى والخبرة قديمة جداً قدم التاريخ نفسه، فقد عرفت المجتمعات الإنسانية بمختلف حضاراتها وتكويناتها الاستشارة أسلوباً من أساليب تطوير كياناتها وسبل حياتها ومعاملاتها، ووسيلة للارتقاء بفكرها وآرائها" (الحارثى: ٢٨).

استخدم الإنسان الاستشارة لمواجهة المصاعب منذ فجر التاريخ. فاستشار أصحاب الحرف بعضهم بعضاً لتحسين منتجاتهم. كما استخدمت الاستشارة فى التنظيم فى عهود قديمة فنشأ عنها أعمال عظيمة مثل بناء الأهرامات وغيرها من المعالم الحضارية. ويعود ذلك إلى أن أمر التطلع إلى المعرفة وفهم الحياة صفة لازمت الإنسان من قديم الزمن، نتيجة لما يتعرض له فى الحياة من أسئلة فى الغالب محيرة يبحث عن الإجابة عنها. فالإنسان عندما يتعرض لموقف يتعذر عليه أن يواجهه أو أن يتحكم به "يلجأ عادة إلى من يرى فيه القدرة على إيجاد الحل المناسب له أو إلى من يملك اتخاذ قرار فيه، كما كان يلجأ إلى التقاليد التى اتبعها آباؤه وأجداده باعتبار أن هذه التقاليد إنما ترتكز على خبرة طويلة وممارسة فعلية ذات حكمة أخذ بها الناس وأقروها وأدت إلى نتائج سليمة فى تطبيقها أو استعمالها" (زيتون: ١٠-١١).

والله فى محكم كتابه يقول (واسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون ...). وأهل الذكر بفقه العصر هم العلماء والمختصون الذين يملكون القدرة الذهنية والممارسة والخبرة العملية والمعرفة العلمية لمساعدة الآخرين. وحول أقدمية الاستشارة فى تاريخ الإنسان وتبلور الاستفادة منها فى العصر الحديث يوضح أبو شيخة أن الاستشارات عميقة الجذور فى مختلف المجتمعات البشرية على اختلاف مشاربها واتجاهاتها منذ القدم، لكن بروزها والاهتمام بها يرجع إلى مطلع القرن العشرين الميلادى. ففى الولايات المتحدة الأمريكية بدأت الاستشارة الإدارية "على يد جلبرت (Gilbreth) وجانت (Gant)، وذلك باستخدام المدخل العلمى (Scientific Approach) والتساؤل عن صحة الطرق والأساليب المتعبة، واقتراح الأساليب العلمية فى مجال العمليات التصنيعية. وقد وظف الاستشارة الإدارية كذلك "فردريد تايلور" لتأكيد وتطبيق مفاهيمه ومشاهداته فى الإدارة العلمية ودراسة الوقت والحركة لربط العمل بالحافز المادى" (أبو شيخة: ١٧-١٨).

وبصرف النظر عن تاريخ معرفة الإنسان للاستشارة واستخدامها بالمفهوم العام لها "فإن دور الاستشارات لا يزال فى ذاته دوراً متطوراً حتى فى البلاد التى سبقت فى مجالات التقدم، ذلك أن أمرها بدأ بالإدارة العلمية والخبراء الأكفاء الذين تخصصوا فى

قياس العمل وفى الهندسة الصناعية قبل سنة ١٩٢٠ بقليل، ثم تركز اهتمامها فى خلال الحرب العالمية الثانية فى رفع الكفاية الإنتاجية ثم امتد نشاطها إلى شتى المجالات الإدارية بالمعنى الواسع للإدارة" (عبدالغفار: ٧).

وفيما يخص تاريخ الاستخدام المعرفى لتنمية وتطوير مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية فى الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص، فإن توماس باكير (Thomas E. Backer) قد قسم المراحل التى مر بها الاستخدام إلى ثلاث موجات زمنية يحددها بقوله المرحلة الأولى من (١٩٢٠-١٩٦٠)، والثانية من (١٩٦٠-١٩٨٠)، والمرحلة الثالثة من (١٩٩٠- الوقت الحاضر)، (المعيوف: ٦٦ -٦٧). وتضافراً مع توظيف المعرفة فى خدمة التنمية والاستعانة بالاستشارة للغرض نفسه تقول شرف شيبان: إنه سواء تحدثنا عن أوربا أو أمريكا فإن الحاجة إلى الاستشارات قد ارتبطت ارتباطًا نوعيًا وثيقًا بالقفزة النوعية نحو التنمية، تلك التى حصلت بعد الحرب العالمية الثانية، حيث "لعبت الاستشارة الإدارية فى الغرب دوراً كبيراً فى تطوير مهنة الإدارة وعلم الإدارة على حد سواء، وأصبحت الاستشارة الإدارية نفسها مهنة لها قواعدها وأخلاقياتها. وبذا فإن كثيراً من التغييرات الإدارية فى مجالات التخطيط التنظيمى والتطوير الإدارى والقوى البشرية والتدريب ونظم التكاليف والرقابة وإدارة المواد والتخطيط الإستراتيجى وغيرها تعزى إلى تأثير الاستشاريين الإداريين فى ممارسة الإدارة وعلم الإدارة" (شرف شيبان: ٤٦).

فالاستشارات بكافة أنواعها تلعب "دوراً مهمًا فى إحداث التغييرات والتطويرات المتوخاة على كل من الصعيد الاقتصادى والاجتماعى والسياسى والإدارى والعلمى" (الصباغ: ٧٤).

ويؤكد المنيف ربط الاستشارات بالتحول الذى حصل فى برامج التنمية بعد الحرب العالمية الثانية فى المجتمعات الغربية خصوصًا حيث يقول: "إن الحاجة الماسة للاستشارات الإدارية على مستوى إدارة الأعمال، كانت نتيجة للقفزة النوعية نحو التنمية عقب الحرب العالمية الثانية، وظهور طبقة المديرين المحترفين لهذه الشركات المساهمة واعتراف هؤلاء المديرين بضرورة الحصول على استشارة جهة خارجية تعتبر الأساس لنمو وتطور مهنة الاستشارات الإدارية فى العالم الغربى... وعلى مستوى الإدارة العامة للمؤسسات الحكومية لا بد من الإشارة إلى ظهور مراكز التنظيم والأساليب ومعاهد الإدارة العامة فى الدول الغربية، لتساهم فى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية" (المنيف: ٢٥).

أما زويلف وآخرون فلا يختلفون مع القائلين بأن تبلور ظهور الاستشارات الإدارية قد تواكب مع بداية حركة الإدارة العلمية التى ركزت على رفع الإنتاجية عن طريق الجهد البدنى والحوافز المالية دون إعطاء أدنى مراعات للجهد النفسى والحوافز المعنوية. وفى هذا الصدد يوضح أن الاستشارات الإدارية التى واكبت حركة الإدارة العلمية وروادها الأوائل تايلر وزملاؤه "كانت تتمحور حول الجانب المادى من الإنتاج، إذ كان هدف الرواد آنذاك هو رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحصيل العملية الإنتاجية ودراسة العمل للتخلص من الوقت الضائع والحركات الزائدة دون أن تمس الجانب الإنسانى للعملية الإنتاجية. وقد اقتصرت دراستها واستشاراتها (أى حركة الإدارة العلمية) على طريقة الأداء عن طريق تحليل الحركات والاقتصاد بالجهد البدنى دون الجهد النفسى.

وما إن أجريت تجارب هوثورن فى ضواحى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية منذ حوالى خمسين سنة حتى اتجهت الاستشارات الإدارية فى اتجاه مغاير لرواد حركة الإدارة العلمية، حيث نبهت تلك التجارب لعلاقة بين الإنتاج ومعنويات العاملين والعوامل التى تؤثر فيها. لقد ثبت من تجارب هوثورن أن معنويات العاملين تشكل محدداً أساسياً فى تحديد مستوى الكفاية الإنتاجية يعادل أهمية المتغيرات فى أحوال العمل المادية. وعلى أثر تلك التجارب قدم علماء النفس الجهود والاستشارات المتميزة فى حقول التعيين والاختيار، وقد امتد ذلك لدراسة الجماعات والتماسك الجماعى وديناميكية الجماعة" (زويلف وآخرون: ١١٣-١١٤).

أما حول الانتقال التاريخى للاستشارات الإدارية من المجتمعات الغربية المتطورة إلى المجتمعات النامية فلم يكن ذلك ممكنًا قبل تحرر المجتمعات الأخيرة من الاستعمار والدخول فى وضع برامج تنموية كانت فى بداياتها متواضعة. وبذلك نستطيع أن نقول إن التنمية بمفهومها العصرى الشامل هى الباعث الرئيسى المؤدى لاستخدام الاستشارة الإدارية والاستفادة منها فى المجالات المختلفة. وفى هذا الصدد ينوه الأحمدى إلى أنه فى الوقت الذى حازت فيه الدول المتقدمة صناعياً قصب السبق فى إيراد أجيالها إلى معين التنمية الإدارية (التأهيل، الاستشارات، البحوث، والتدريب) واحتلال مكان مرموق منها، نجد أن دولاً نامية لم تدخل هذا المعترك إلا بعد الاستقلال واستعادة الحريات من المستعمر فى الستينيات من القرن الماضى. ومن بين هذه الشعوب النامية البلاد العربية التى شهدت فى مرحلة الستينيات من القرن الميلادى المنصرم مولد العديد من مؤسسات التنمية الإدارية المختلفة التى تعنى بالتنمية الإدارية وشؤونها.

وفى معادلة التنمية الإدارية يبرز موقع الاستشارات الإدارية التى من شأنها أن تقدم للأجهزة العاملة فى الدولة المساعدات كافة لتذليل الصعوبات الإدارية التى تواجهها فى أداء عملها وتهيئة البيئة الصالحة الملائمة لمساعدة القوى المدربة على نقل ما اكتسبته من معارف وخبرات إلى بيئة عملها للرفع من كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج (الأحمدى: ١١٧-١٢٠).

ومع توسع برامج التنمية الشاملة فى العالم الثالث زاد الاهتمام بالتنمية الإدارية وتأكدت الحاجة إلى استخدام الاستشارات الإدارية لتذليل المصاعب التى تواجه تنفيذ مشاريع التطوير والتنمية. غير أن هذا النوع من الخدمات لم يتوافر فى البداية إلا من قبل المكاتب الاستشارية الأجنبية وبالأخص الأوروبية أو الأمريكية التى أصبحت تعرض خدماتها للراغبين فى أى مكان من العالم. وفى العالم العربى بشكل خاص توضح شرف شيبان أن "الاستشارة الإدارية لا زالت فى أول الطريق، سواء من حيث انتشارها أو من حيث آثارها العملية فى تطوير المنظمات. وهناك إجماع فى أن الحاجة إليها هى حاجة ماسة ومتزايدة باستمرار. فازدياد دور الحكومة فى الدول العربية ونمو أجهزتها عدداً وحجماً وانتشار الشركات المساهمة العامة والشركات الخاصة والمختلطة ومتعددة الجنسية، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، أظهرت عموماً تخلفاً كبيراً فى الإدارة بشكل عام، وفقراً فى القيادات الإدارية بشكل خاص. وهذه المعطيات تعظم من دور الاستشارة الإدارية ودور الاستشاريين الذين يعول على مساهماتهم فى نقل المعرفة الإدارية والخبرة الإدارية وإدخال النظم الإدارية وتكنولوجيا الإدارة" (شرف شيبان: ٤٦-٤٧).

أما الصباغ فيقيد نزعة الاهتمام بالاستشارة فى العالم العربى فى بزوغ فجر الاهتمام بالتنمية الإدارية التى لم تتضح معالمها إلا فى عقد السبعينيات الميلادية من القرن العشرين. حيث يقول "برزت أهمية الاستشارات الإدارية بصفة خاصة فى العقد الماضى لما واكبه من تأكيد وثبات لأهمية التنمية الإدارية باعتبارها أحد العناصر الأساسية فى إحداث التنمية الشاملة فى كافة القطاعات والأنشطة فى الدول العربية" (الصباغ: ٧٤).

دخول الاستشارة إلى بيئة الإدارة السعودية:

من خلال هذه اللمحة التاريخية السريعة أمكن لنا أن نسلط الأضواء على مراحل تحولات الاهتمام بالاستشارات الإدارية ليس فى المجتمع الغربى فحسب، وإنما فى المجتمع العربى أيضاً. وفيما تبقى من هذه الجزئية من البحث يجدر بنا أن نخصصها لنعرف متى تم إدخال موضوع الاستشارات الإدارية، كمفهوم، وكوسيلة مساعدة للتنمية

الإدارية فى المملكة العربية السعودية، بغرض تطوير القدرات الإدارية فى سبيل تحقيق التنمية الشاملة. وفى هذا السياق لمؤشرات البدايات التنموية الأولى للمجتمع السعودى يوضح المؤيد أنه لكى يكون الحديث عن أجهزة الاستشارات فى المملكة العربية السعودية موصولاً وذا تسلسل منطقى ينبغى الرجوع إلى الوراء والحديث عن حداثة ظهور التنظيم الإدارى فى المملكة الذى من وجهة نظره كان فى بداياته بسيطًا جداً إذ لم يكن هناك تنظيم إدارى بالمفهوم العلمى المتعارف عليه اليوم. والواقع أنه لم تكن هناك حاجة لمثل هذا التنظيم، فإمكانات الدولة محدودة جداً، والخدمات التى تقدمها كانت محدودة جداً و"مع تقدم الوقت شهدت المملكة نمواً متزايداً فى الدخل القومى صاحبه نتيجة لذلك زيادة فى حجم الخدمات التى تقدمها الدولة للفرد، وتزايد من ثم حجم الدور الذى تلعبه الدولة فى حياة الفرد، وقد تطلب ذلك وجود هيكل تنظيمى محدد لوضع خطوط واضحة أمام الدولة والمواطن حول كيفية ممارسة الدولة للأدوار المختلفة التى تقوم بها" بدل ما كان فى السابق مألوفًا، وهو ما يمكن أن يطلق عليه "التنظيم حسب الحاجة" (المؤيد: ٦٤).

ويضيف عصفور إلى ما جاء بإيضاحات المؤيد عن بدايات الحاجة إلى تنظيم الجهاز الإدارى فى المملكة نتيجة لتوسع الدور الذى تضطلع به الدولة لخدمة الأفراد. ويؤكد عصفور فى هذا المجال صعوبة تحديد تاريخ بعينه لبدء الاستفادة من الخدمات الاستشارية فى المملكة العربية السعودية، إلا أن فى قناعته أن محاولات الاستعانة بالخبراء لتطوير جهاز الدولة يمكن أن يعود إلى تاريخ تأسيس المملكة العربية السعودية. ولذلك يقول "ومن المحاولات الأولى للاستعانة بالخبراء الأجانب يمكن أن نذكر على سبيل المثال، ما حدث فى سنة ١٣٥١هـ، عندما استدعت الدولة إبان الأزمة الاقتصادية العالمية خبيراً هولندياً للنظر فى الأوضاع المالية للدولة، وعلى إثر ذلك صدر نظام وزارة المالية، وتحولت وكالة المالية إلى وزارة المالية" (عصفور١٤٠٢هـ: ٧٧).

ويصبح من الواضح أن الاستشارة الإدارية فى المملكة لم تكن "ذات سمة بارزة إلا بعد تبلور التنظيم الإدارى للمملكة تحت مظلة مجلس الوزراء الذى تم إنشاؤه فى ١٣٧٣/٢/١هـ بالمرسوم الملكى رقم ٤٢٨٨/٩/٥ . وفى وقت لاحق استعانت الدولة بخدمات البنك الدولى للإنشاء والتعمير كبيت من بيوت الخبرة فى مجال العمل الاستشارى، وذلك فى عام ١٣٨٠هـ والذى أوصى بضرورة إعادة تنظيم الأجهزة الحكومية كافة، كما أوصى بإنشاء معهد الإدارة العامة، وتبسيط الإجراءات الحكومية. كما تمت الاستعانة بمؤسسة فورد الأمريكية من أجل إعادة النظر فى الجهاز الحكومى القائم، وذلك فى عام ١٣٨٣هـ" (النخيش: ٢٣).

ظهور أجهزة التطوير والاستشارات فى المملكة:

ونتيجة لتوصية البنك الدولى للإنشاء والتعمير تم تأسيس معهد الإدارة العامة الذى بدأ نشاطه فى تقديم الاستشارات الإدارية للأجهزة الحكومية منذ عام ١٣٨٢هـ. وفى الوقت الحاضر أصبح المعهد أهم جهاز يخدم متطلبات التنمية الإدارية فى المملكة، سواء على مستوى الاستشارات أو البحوث والتدريب. وتغطى الاستشارات التى يقدمها المعهد لمختلف الأجهزة الحكومية فى الوقت الراهن ما لا يقل عن اثنى عشر مجالاً فى حقول التنظيم والأساليب والإجراءات وميكنة المكاتب وغير ذلك من متطلبات تطوير الأجهزة وحل مشكلاتها.

زد على ذلك أن حركة التنمية الإدارية التى سبقت ورافقت وتلت دراسة مؤسسة فرد قد نتج عنها إحداث عدد من الأجهزة والهيئات والمؤسسات واللجان التى تتولى تقديم خدمات استشارية إدارية متنوعة لخدمة الأجهزة الحكومية ومساعدتها على إنجاز أعمالها بصورة أكثر إتقاناً وأفضل وأكثر مرونة مما هى عليه، ومن هذه الأجهزة والهيئات واللجان ما يلى:

١- الهيئة العليا للإصلاح الإدارى.

٢- مجلس الخدمة المدنية.

٣- معهد الإدارة العامة.

٤- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة.

٥- وزارة الخدمة المدنية.

٦- كليات الإدارة فى الجامعات.

٧- وحدات التنظيم والإدارة بالأجهزة الحكومية (المؤيد: ٦٥).

ويلاحظ أن خدمات أجهزة الاستشارات فى المملكة تتناول الدراسات وتقديم المشورة للأجهزة الحكومية فى مجالات الاستشارات الإدارية كافة كما ذكرنا سلفاً، كالتنظيم الإدارى، وشؤون الموظفين، والشؤون المالية، والكمبيوتر وغير ذلك. ولذا نستطيع أن نبرهن على أنه قد "أصبح للاستشارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية أجهزة متخصصة، وأخذت الدولة تولى هذا النشاط الجديد مزيداً من الرعاية والاهتمام، نظراً لما له من أهمية فى تطوير أجهزتها الإدارية" (عصفور١٤٠٢هـ: ٧٨).

استخلاص:

قد بينا فيما أسلفنا أن الاستشارة قديمة قدم الإنسان. وأن الإنسان قديمًا عرف الاستشارة واستخدمها أسلوبًا لتطوير حياته والارتقاء بفكره ورأيه ومعاملاته على مرور مختلف العصور وتعاقب الحضارات. وبينا كذلك بروز ظاهرة الاستشارة الإدارية بمفهومها الحديث فى أوربا وأمريكا وتزامنها مع حركة الإدارة العلمية، وارتباطها بظاهرة التنمية الإدارية المحركة والداعمة لفعاليات التنمية الشاملة.

وللارتباط العضوى القائم بين التنمية بمفهومها الشامل والاحتياج إلى الاستفادة من استخدام الاستشارة الإدارية بينا أنه لم يتيسر لشعوب ودول العالم الثالث تنمية مجتمعاتها إلا بعد تحررها من الاستعمار. ولذلك جاءت معرفتها واستخدامها للاستشارة الإدارية بمفهومها العصرى متأخرًا. أما بالنسبة للمملكة العربية السعودية فلعل أول المحاولات التى بدأت فى منتصف القرن الهجرى الماضى لتنظيم جهاز الدولة وما تبع ذلك من محاولات تعد أول بداية لتوظيف الاستشارات الإدارية الحديثة لتطوير المجتمع. وفى بداية هذا المشوار لا شك أن المملكة قد استفادة من بيوت الخبرة العالمية إلى أن تم لها إنشاء وتطوير أجهزة متخصصة تقوم بوظائف الاستشارات الإدارية لخدمة عموم أجهزتها، ومنها معهد الإدارة العامة على سبيل الخصوص.

مفهوم الاستشارات:

من بديهيات الأمور فى الوقت الراهن، أن يتفق المهتمون بشؤون بناء وتطوير المنظمات الخدمية والإنتاجية والأمنية وغيرها، على أن التنمية الإدارية بشكل خاص تقوم على ثلاث ركائز هى التدريب والبحوث والاستشارات الإدارية. وفى هذا الصدد يبين زكى أن "التنمية الإدارية هى عملية تغيير مخطط تستخدم فيها أساليب التدريب والبحوث والاستشارات للتأثير فى المهارات التى يحتاجها المديرون للأداء الناجح وفى البيئة التى يعملون فيها" (زكى: ٨٥). وفى هذا المنحى نجد أن الاستشارة كمهنة ذات مقاصد تنموية وتطويرية تحتل موقعًا مميزًا فى عالمنا المعاصر لكونها تمثل إحدى الركائز التى تقوم عليها التنمية الإدارية وهى البحوث والتدريب والاستشارات (قسم البحوث والاستشارات معهد الإدارة عمان: ٨٩).

فالاستشارات باعتبارها إحدى مرتكزات التنمية الإدارية وهى موضوع هذا البحث، تهدف أساسًا إلى النهوض بمستوى كفاءة الأجهزة الإدارية من خلال الإتيان بأساليب

تؤدى فى المحصلة إلى تحسين النظم المستخدمة. وفى هذا السياق لا يخفى أن الاستشارة وسيلة مهمة إذا ما استحسن إعدادها وتوظيفها "تؤدى إلى التطوير الإدارى والرفع من مستوى المعرفة والمهارات وتغيير الاتجاهات والقيم الإدارية بما يتماشى مع احتياجات المنظمات ومتطلبات العصر الحديث" (المنيف: ٢١،٢٢). والاستشارة الإدارية فى بعدها الأول وهو الخبير الذى يقدم الخدمة، والثانى وهو العميل الذى يطلب الخدمة، هى فى النهاية علاقة اختيارية بين جهة أو خبير استشارى محترف ونظام (عميل) يحتاج إلى مساعدة الخبير فى حل بعض أو كل ما يواجه النظام من مشكلات حالية أو متوقعة. وهذه العلاقة بين مقدم وطالب الخدمة هى فى النهاية علاقة مؤقتة تنتهى بانتهاء المهمة الموجبة لهذه العلاقة (محمد: ١٠٤).

أما شمولية ما يمكن أن تتناوله الاستشارة من معالجات للمشكلات القائمة والمحتملة فيسوق بريمة مجموعة من الآراء حول مفهوم الاستشارة مفيداً بأن منها ما يمثل "البلسم الشافى لكل ما استعصى من مشاكل إدارية أو فنية، قائمة أو محتملة بحكم اعتمادها على المدخل التكاملى المعرفى لمعالجة المشكلات، ومنها ما ذهب بأنها ليست سوى مشكلات العنصر البشرى أو صناعة الناس، ومنها ما يؤكد أنها المستلزم الأساسى للتنمية الإدارية بوصفها حلقة الوصل بين أركان التنمية المتكاملة، وهى البحث والتدريب والاستشارة الإدارية" (بريمة: ٢٩). وحول فائدة الاستشارة وتعدد المستفيدين منها يتفق محمد مع القائلين بأن "الاستشارة أداة مفيدة ومهمة لمساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات لمواجهة الصعوبات وحل المشكلات عن طريق إحداث التغيير فى الوضع الراهن، ومن ثم الانتقال إلى وضع أفضل من السابق" (محمد: ١٠١).

ويأتى ضمن اهتمامات الاستشارات بشكل خاص العناية ببنية الأجهزة الحكومية وطرق عملها وتجهيزاتها (تجربة الاستشارات معهد الإدارة/الرياض: ٢٥). حيث يلاحظ أن إحدى السمات الأساسية التى تميز الإدارة الحكومية من القطاع الخاص بروز الاتجاه الذى يسعى إلى المحافظة على الوضع الراهن وعلى تجنب رياح التغيير (فقيرى: ٤٣). ومعلوم من السياق العام للخدمة الاستشارية أنها تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هى: الخبرة والتأهيل، واستقلالية الخبير وموضوعيته، والعلم الكامل بأن الاستشارة غير ملزمة لطالبها بالتنفيذ وإنما يخضع أمر التنفيذ أو عدمه للسلطة التقديرية والآمرة فى الجهة المستفيدة (عساف: ١٠٢). وفى هذا المعنى يضيف زيتون أن "الخدمة الاستشارية الإدارية (Management Consulting) هى العمل المهنى (Professional) الذى يقوم به

أشخاص مدربون ومؤهلون لتقديم العون والمساعدة إلى المديرين فى مختلف المؤسسات والمنشآت عن طريق التحليل الموضوعى المنظم للحقائق القائمة، وتطبيق الأحكام الموضوعية القائمة على المعرفة التخصصية والمهارات والأساليب المشهود لها" (زيتون: ٧). من ذلك يستفاد أن الخدمة الاستشارية وظيفة غرضها مساعدة المديرين فى ترشيد عملية اتخاذ القرار باستحداث الطرق المناسبة ونقل تجارب المنظمات المماثلة عن طريق الخبراء للاسترشاد بها لحل مشكلات العمل التى تواجه المديرين والمنفذين.

والتطرق إلى مفهوم الاستشارات أو الخدمات الاستشارية فى العصر الحديث لا بد أن يجرنا إلى الاستفادة من التراث العربى والإسلامى، وفى هذا الصدد لا يرى المنيف فى الاستشارة حلاً آنياً ولا حدثًا عالميًا جديداً؛ إذ يقول إن الاستشارة ضرورة كانت منذ عصر القبيلة وباقية حتى ما بعد عصر النيترون. فهى "البوصلة" المراد الاهتداء بها لحل معضلة أو تحقيق هدف، سواء على تنظيم علاقة البشر بعضهم مع بعض، أو تحكمهم فى وسائل الإنتاج، أو تعاملهم مع الطبيعة أو البيئة، أو سيطرتهم على عامل الزمن. (المنيف: ٢٢). وحول رسوخ منهجية الأبعاد الاستشارية فى الدين الإسلامى يوضح الأحمدى "أن الإسلام يرسخ الشورى كمنهج مثالى فى نفوس المسلمين فى قوله تعالى فى كتابه المحكم: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون"، وقوله فى موضع آخر: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"... وفى سنته صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن العزم أجاب: "مشورة أهل الرأى ثم اتباعهم"، وفى قوله لأبى بكر وعمر رضى الله عنهما: "لو اجتمعتما فى مشورة ما خالفتكما"، وقول خليفة رسول الله عمر بن الخطاب عن الشورى "لا خير فيكم إذا لم تقولوها ولا خير فينا إذا لم نسعمها" (الأحمدى: ١٢١).

فالشورى والاستشارة كلمتان تختلفان فى التركيب وتتفقان فى الدلالة والمعنى. فالشورى التى وجه خالق العباد رسول الهدى للأخذ بها مع الصحابة الأجلاء لم يتردد الخلفاء الراشدون من بعده فى تطبيقها. إلا أن الشورى لا تحظى بحال من الأحوال بصفة الإلزام لطالب المشورة فى رأى بعض علماء المتقدمين والمعاصرين فى المجتمع الإسلامى. كما أن مصطلح الاستشارة أو الخدمة الاستشارية فى حقل من حقول العلم والمعرفة المتعارف عليها فى العصر الحديث لا تلزم طالب الاستشارة بتنفيذها لا كليًا ولا حتى جزئيًا، وإنما يرجع أمر التنفيذ فقط للسلطة التقديرية أو الآمرة لذات الجهة أو الفرد طالب الاستشارة.

والحاجة إلى طلب المشورة لا تختلف فى واقع الأمر عن دوافع طلب الاستشارة الإدارية التى لا تبرز الحاجة إليها إلا عندما تتوافر القناعة أو يتبادر إلى الشعور أن هناك مشكلة إما قائمة وإما متوقعة. عندئذ يسعى المعنى بالمشكلة إلى البحث عن ذوى الرأى السديد والمشورة الصائبة والمراس الضليع، أو عن أهل العلم والخبرة الطويلة فى الممارسة المهنية ليلتمس لديهم بطلبه الاستشارة حلاً من أجل التغلب على المشكلة.

بهذا المعنى الذى تطرقنا إليه حول مفهوم الاستشارة الإدارية يبرز أمامنا السؤال التالى: ما هى الاستشارة وما تعريفها؟

تعريف الاستشارة:

يلاحظ أى متتبع لأدبيات الإدارة وجود كم واسع من التعريفات التى تصف الاستشارة الإدارية مرةً بالعملية وتارة بالخبرة وتارة بالعلاقة الطوعية المؤقتة وأخرى بالخدمة الاستشارية. ويجد كذلك بين هذه التعريفات قدراً من التفاوت من ناحية المحدودية وشمول المعنى. زكى على سبيل المثال يعرف الاستشارة بأنها "عملية نصح وإرشاد تنطوى على تفاعل ثنائى: طلب المشورة والخدمات الأخرى ذات العلاقة وتوفير هذه المشورة والخدمات" (زكى: ٨٤).

ويقول زويلف: "الاستشارات الإدارية ما هى إلا تلك الخبرة المقدمة من قبل شخص مؤهل أو أشخاص مؤهلين لهم استقلاليتهم، وذلك لتشخيص المشاكل الإدارية الخاصة بالسياسات والتنظيم والإجراءات والطرق، واقتراح التوصيات الملائمة بشأنها والمساعدة على تطبيق هذه التوصيات" (زويلف وآخرون: ١١١).

أما جمعية مهندسى الاستشارات الإدارية الأمريكية فتعرف الاستشارة الإدارية بأنها "محاولة منظمة يؤديها أشخاص مدربون، ذوو خبرة، لمساعدة الإدارة فى حل مشاكلها، وتحسين عملياتها، بتطبيق حلول موضوعية، مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهاراتها، وتحليل منظم للحقائق" (زويلف وآخرون: ١١١). ويعرف "روبرت بليك وجين موتون" الاستشارة الإدارية بأنها "علاقة طوعية مؤقتة تقوم بين شخص مؤهل هو المستشار الذى يقدم الخدمة وبين مستشير يحتاج إلى تلك الخدمة. وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير، كما تكون مشكلة يتوقع حدوثها" (أبو شيخة: ١٥). ويضيف غبوش فى تعريف للاستشارة الإدارية ما نصه هى "خدمة يقدمها شخص أو أشخاص لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من تعريف وبحث المشكلات المرتبطة

بسياسات المنظمة، ثم التوجيه بعمل أو إجراء محدد لمعالجة تلك المشكلات، والمساعدة أيضاً فى تنفيذ التوصيات المقدمة" (غبوش: ٧٠).

وفى السياق نفسه يبين الصباغ فى تعريفه للاستشارة بأنها "خدمة يقدمها شخص أو أشخاص مؤهلون وتساعد على تحديد مشكلات إدارية تتعلق بالتنظيم والسياسات والإجراءات والأساليب المتبعة فى منظمة ما سعياً وراء تقديم التوصيات لحل المشكلات المذكورة والمعاونة على تطبيقها" (الصباغ:٧٥). أما قسم البحوث والاستشارات بمعهد الإدارة فى عمان فيعرف الاستشارة الإدارية بأنها مجرد "خدمة يقدمها استشارى يتميز بالخبرة والكفاءة فى استكشاف وتشخيص المشاكل المتعلقة بالتنظيم الإدارى وإجراءاته وطرق عمله، وله كذلك المقدرة فى تقديم الحلول المناسبة والمساعدة فى تطبيق التوصيات" (قسم البحوث والاستشارات بالمعهد/عمان: ٩٠).

إضافة إلى كل ما ذكر أعلاه يوجد الكثير من التعريفات حول تحديد معالم وأبعاد الاستشارة الإدارية التى لا يتسع المقام لإيرادها. إنما يأتى من أبرز وأنسب التعريفات للاستشارة الإدارية تعريف منظمة الاستشارات الإدارية البريطانية حين تحدد بأن الاستشارة الإدارية هى "الخدمة التى تقدم من قبل شخص مؤهل ومستقل أو من قبل عدة أشخاص لتحديد وبحث المشاكل المتعلقة بالسياسة والتنظيم والإجراءات والأساليب ووضع التوصيات العملية المناسبة والمساعدة فى تنفيذ هذه التوصيات.

ولا يختلف هذا التعريف عن التعريفات المستخدمة من قبل المنظمات الاستشارية الإدارية فى الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وغيرها من الدول. وهذا يوضح أن الاستشارة الإدارية هى خدمة مهنية تساعد المديرين، سواء فى القطاع الخاص أو العام أو المختلط، على تحليل وحل المشكلات العملية، وكذلك نقل الممارسات الإدارية الناجحة من مشروع لآخر" (الدهان: ١٨٦).

من كل ما سلف من تعريفات للاستشارة الإدارية نستخلص التعريف التالى: "الاستشارة الإدارية خدمة تنطوى على تفاعل ثنائى بين مقدم وطالب الاستشارة تؤدى من قبل خبير مؤهل ومستقل، قادر على تشخيص مشكلات التنظيم المعنى بالاستفادة، والوصول إلى حل لمشكلات قائمة أو محتملة عن طريق اقتراح التوصيات الملائمة والمساعدة على تطبيقها". وهنا يثور السؤال التالى: من هو الخبير الاستشارى الذى يستدعى لحل المشكلات الادارية؟ ولذا لا بد من تعريف المستشار المعنى فى هذا البحث.

تعريف المستشار الإدارى:

من التحديد لتعريف الاستشارة الإدارية ننتقل فى هذه الجزئية إلى تعريف المستشار أو الخبير الاستشارى الذى يستدعى أو يستعان به من قبل المنظمة أو المنظمات العامة والخاصة والمختلطة عند الحاجة بطبيعة الحال. وهنا نسأل من هو الخبير الاستشارى الإدارى المعنى فى هذا السؤال؟

فى مطلع الإجابة عن السؤال المطروح ينبغى أن يكون واضحاً أننا لا نتحدث عن الخبير الاستشارى الداخلى الذى لجأت إلى توفيره بعض المنظمات والمنشآت الكبيرة بالذات، بهدف ضغط المصروفات المالية عن طريق التقليل من الاعتماد على الاستشاريين الخارجيين. وذلك من خلال إنشاء أقسام أو إدارات داخل أجهزة هذه المنظمات تقوم بمعظم المهام الاستشارية اللازمة لمختلف الاحتياجات (زيتون: ٥٥). وإنما ينصب بحثنا فى هذه الدراسة على المستشار الخارجى؛ لأن الدراسة التى يتصدى لها معهد الإدارة العامة بحكم موقعه التنظيمى المستقل عن الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدماته الاستشارية هى فى النهاية موضوع هذا البحث. والمعهد بطبيعة عمله يمثل ويقوم بدور الاستشارى الإدارى الخارجى بالنسبة للأجهزة الحكومية التى يخدمها وهى موضوع البحث.

ويوضح غبوش فيما يخص تعريف الخبير الاستشارى "بأنه الجهة التى يطلب منها تقديم الخدمة الاستشارية. وهذه الجهة قد تكون فرداً أو جماعة أو مؤسسة. وأياً كان شكل هذه الجهة فإنها يجب أن تتمتع بخبرة تخصصية وعلمية فى المجال الذى تقدم فيه الاستشارة" (غبوش: ٧٣). ويعرف محمد الخبير الاستشارى بأنه "قد يكون شخصاً أو منظمة أو جماعة من المتخصصين فى المجال الذى يعملون فيه، وتتعدد هذه المجالات باختلاف المشكلات التى تواجه المنظمات باختلاف الأنماط السلوكية" (محمد: ١٠٣).

أما الصباغ فيبين أن الاستشارى هو ذلك "الشخص الذى يتمتع بدرجة من الاستقلالية والموضوعية وبتأهيل علمى وعملى يمكنه من تحديد وتشخيص وتحليل المشكلات التى تواجه المنظمة (العميل أو المستشير). كما تؤهله إمكانياته من تقديم التوصيات والحلول الملائمة لتحسين أوضاع المنظمة" (الصباغ: ٧٥). ويضيف عساف للتعريف فى السياق نفسه أن الاستشارى هو "الشخص الذى يتمتع بقدر من الاستقلالية، وبتأهيل تخصصى مرموق، يمكنه من تحديد وتفسير وتحليل المشكلات المتعلقة بالسياسة والتنظيم والإجراءات والأساليب ... المختلفة للمنظمة المعنية، كما يمكنه من تقديم التوصيات الموضوعية الملائمة لتحسين العمل، والمساعدة على تنفيذ هذه التوصيات" (عساف: ١٠٤).

أما منظمة العمل الدولية فتعرف المستشار الإدارى بأنه "الشخص الخارجى المؤهل أو الأشخاص المؤهلين لتشخيص المشاكل التى تتعلق بالسياسات والتنظيم والإجراءات والطرق، وتقديم التوجيهات الملائمة بشأنها، والمساعدة بتطبيق هذه التوصيات" (زويلف وآخرون: ١٠٦). ويضيف "جون باركر" فى تركيزه على الجانب السلوكى لعمل المستشار فيعرفه بما مفاده أنه "الشخص المؤهل والمختص فى أحد جوانب المعرفة، والذى ينصب اهتمامه على مساعدة المديرين والعاملين إلى تغيير السلوك داخل المنظمات التى يعملون فيها، وقد يكون ذلك إما عن طريق التغيير فى المهام والواجبات الموكولة إلى الأفراد، وإما عن طريق تغيير التقنية المتبعة، أو تغيير فى الشكل، أو تغيير فى العمليات، وذلك من أجل حل مشكلات معينة، أو منع حدوثها" (عصفور ١٤٠٠هـ: ٣٠). وفى ختام هذه التعريفات المتعددة للمستشار الإدارى نسوق تعريفًا واضحًا مبسطًا لمعهد الاستشاريين البريطانى ينوه فيه إلى أن الاستشارى هو "ذلك الشخص المؤهل الذى يتمتع باستقلال ذاتى، والذى يفحص ويشخص ويحدد المشاكل الإدارية ذات الصلة بالسياسات، والتنظيم، والوسائل والإجراءات، ليخرج بتوصيات ملائمة، ويساعد فى وضعها موضع التنفيذ" (زويلف وآخرون: ١٠٦).

من كل ما سبق ذكره من التعريفات يجدر بنا أن نستخلص التعريف التالى: الخبير الاستشارى الخارجى هو ذلك الشخص الذى يعمل خارج المنظمة موضوع الدراسة ولا يخضع لسلطتها ولا يشغل وظيفة فيها ويتمتع بالأمانة والثقة، وهو مؤهل علمياً ومستقل ذاتيًا، وغنى فى خبراته العملية، وضليع فى مقدرته فى الحصول على المعلومة المطلوبة ذات المساس بالمشكلة، وتحليلها علميًا وموضوعيًا لاستخلاص التوصيات الملائمة لحلول مشكلات المنظمة (المستفيدة) والمساعدة على تنفيذها.

ويتبين من هذا التعريف للاستشارى أنه الطرف الذى يقدم الخدمة للمستفيد أو العميل. وأنه لذلك ينبغى استكمالاً لربط محيط المثلث بين الاستشارة والاستشارى أن يتم تعريف العميل المستفيد من خدمات الاستشارى.

تعريف العميل:

فيما سبق تطرقنا إلى مفهوم وتعريف الاستشارة والمستشار الإدارى، وهنا نوضح أن المستفيد من الاستشارة وخدمات الاستشارى يمكن أن يكون فرداً أو منظمة تابعة للقطاع العام أو الخاص تسمى العميل أو المستفيد. وحاجة العميل إلى الاستشارة تشكل الضلع الثالث فى العملية الاستشارية المكونة من ثلاثة أضلاع هى:

الاستشارة ←── الاستشارى ←── العميل

ومعلوم أن الفرد أو المنظمة لا تنزع إلى طلب الخدمة الاستشارية إلا عندما تتوافر دوافع وأسباب منها:

١- الرغبة فى توسيع قطاع الإنتاج أو الخدمات التى تهم عموم المستفيدين فى المجتمع أو بعضهم. عندئذ تجد المنظمة نفسها مدفوعة دون خيار إلى الاستعانة بإحدى الجهات التى تقدم من الاستشارات ما يتطلع إليه العميل.

٢- الرغبة فى إعادة تنظيم العمل أو إدخال أنظمة وتقنيات جديدة كالحاسب الآلى وميكنة المكاتب (النخيش: ٢٧).

٣- الرغبة فى تصحيح جانب من الجوانب التنظيمية أو الفنية أو الإنسانية أو معالجة هذا الجانب.

٤- الرغبة فى حل مشكلة قائمة تعكسها مؤشرات ملموسة.

٥- الرغبة فى تفادى حدوث مشكلة متوقعة بناءً على بعض التنبؤات أو المؤشرات.

٦- بروز رغبة فى مواكبة التطور الطبيعى للمنظمة لكى تتواءم مع الظروف التى تعمل فى محيطها (غبوش: ٦٩).

٧- الرغبة فى نقل التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى عن طريق الاستفادة من خبرة المستشار.

٨- الرغبة فى حل تضارب لوجهات نظر داخل المنظمة حيال مشكلة قائمة أو متوقعة عن طريق مستشار إدارى يقدم وجهة نظر محايدة ومناسبة لحل الإشكال (عصفور ١٤٠٠هـ: ٣٢).

٩- الرغبة فى إحداث تغيير ضرورى يؤدى إلى تحسين سبل العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف والطموحات (المنيف: ٢٣).

واستيحاء من أسباب دوافع العميل المبينة أعلاه إلى التغيير والتطوير داخل المنظمات وارتباط عمليات التغيير والتطوير غالبًا بخدمات المستشارين نستطيع أن نقول فى تعريف العميل أنه "تلك الجهة (شخصًا، أو منظمة، أو رابطة...) التى يقوم المستشارون لديها بتأدية خدمة مساعدة فى عملية إنجاز مهمة ما، متعلقة بأهدافها (عساف: ١٠٥).

وفى نهاية هذا الجزء يستطيع الباحثان أن يعرفا العميل بأنه: شخص معنوى أو اعتبارى يتقدم بطلب خدمات خبير استشارى إدارى، للاستعانة بآرائه ومقترحاته من أجل إحداث تغيير وتطوير داخل التنظيم، يؤدى إلى رفع مستوى الأداء، بغرض تحقيق أهداف

مرسومة سلفًا أو مأمولة ذات طموح مستقبلى. وإذا ما أردنا التبسط بالتعريف نقول إن العميل هو الطرف المتلقى أو المستهلك للخدمات الاستشارية التى يقوم بأدائها الاستشاريون المتخصصون فى شؤون الإدارة.

الإطار النظرى:

فيما سلف من هذا البحث جرت الإشارة إلى أن بروز ظاهرة الاستشارات الإدارية وتوسع مجالات استخداماتها لدى مختلف أوساط المنظمات وفى العديد من المجتمعات، قد انبثق عن حاجة المجتمع البشرى إلى التغيير المؤدى فى النهاية إلى النمو الاقتصادى وإلى التطور الاجتماعى. ولذلك يزعم الباحثان أن عمل الاستشارة الإدارية ينطلق عادة من جهة تعانى من وجود مشكلة تدفعها لتلمس حلاً لدى جهة أخرى متخصصة فى حل المشكلات الإدارية. وترسم هذه البداية للاستشارة بعدين متناظرين على طرفى متصل واحد يقع على طرفه الأول جهة نسميها العميل الذى لديه مشكلة إدارية يبحث عن متخصص لحلها، ويقع على الطرف الثانى للمتصل جهة استشارية نسميها مقدم الخدمة الذى يمتلك بطبيعة الحال قدرًا من التأهيل العلمى والخبرة العملية، علاوة على ما يتمتع به من أمانة علمية ومقدرة على الإقناع تؤهله للحصول على المعلومة وكسب ثقة العميل لتسويق المنتج وقبوله.

وعلى هذا الفهم للاستشارة يبحث صاحب الحاجة عن أفضل مقدم للخدمة ويبحث مقدم الخدمة عن أجزل الأجور لأتعابه، عندما لا تكون الاستشارة معروضة دون مقابل كما هى الحال بالنسبة لمعهد الإدارة العامة الذى يقدم خدماته الاستشارية لجميع الأجهزة الحكومية مجانًا. فالمعهد بعد إنشائه بعامين (١٣٨٢هـ) فقط قدم من الاستشارات حتى نهاية عام ١٤٢٠هـ ما يبلغ (١٣٧٠) استشارة إدارية شملت ما لا يقل عن (١٢) مجالاً إداريًا واستفاد منها (١٨٢) جهازًا حكوميًا. وبقى من الأجهزة المركزية منها والفرعية ما يقارب (١٥٤) جهازًا حكوميًا لم يتقدم بطلب الاستفادة من خدمات المعهد الاستشارية ولا مرة واحدة منذ تأسيس المعهد خلال العقود الأربعة الماضية، غير أن هذه الأجهزة الحكومية الأخيرة تقع خارج نطاق الدراسة الحالية.

والسؤال الذى تثيره هذه الدراسة ويندرج فى مضمارها يتمحور حول معرفة مدى استفادة الأجهزة الحكومية من الاستشارات الإدارية التى قدمها المعهد بفروعه المختلفة لخدمة ما مجموعه (١٨٢) جهازًا حكوميًا خلال فترة تقع بين عام ١٤١٦هـ لغاية العام ١٤٢٠هـ، وقد بلغ مجموع الخدمات المقدمة خلال الفترة المذكورة (٢٢٨) استشارة إدارية. ومعلوم

ضمن هذه المضمار أن الاستشارة باعتبارها خدمة مهنية هى أيضاً طريقة لإحداث التغيير فى أطر منظمات العمل. وأنه خلال مسيرة تطور عمل الاستشارات الإدارية قد أصبح لها من الامتداد والتفرع ما يغطى جميع حقول النشاط الإدارى لدى المجتمعات المتطورة على الخصوص ولدى مختلف المجتمعات النامية بشكل عام. "وقد أشار المختصون إلى ضرورة أن ننظر إلى الاستشارات الإدارية كجزء من إستراتيجية شاملة تنتظم فيها جميع جوانب التنمية الإدارية من تنظيم وبحوث ومعلومات، وتهدف إلى رفع الكفاية وترقية وتطوير المؤسسة بما يكفل تحسين أداء العاملين فيها وزيادة فعاليتهم" (شرف شيبان: ٤٦).

وحول دور الاستشارات وبزوغ فجر الحاجة الماسة إلى توظيفها بغرض رفع كفاءة الأجهزة الإدارية، خصوصًا بعد تبلور ظاهرة الشركات المساهمة وانتقال إدارة هذه الشركات من أيدى الملاك إلى محترفى الإدارة، يقول المنيف فى هذا الشأن: "تهدف الاستشارات الإدارية إلى النهوض بمستوى كفاءة الأجهزة الإدارية وذلك بالإتيان بأساليب تؤدى إلى تحسين النظم. فالاستشارات الإدارية ليست حدثًا عالميًا جديداً، إذ بدأت الحاجة الماسة إليها خلال الأربعين عاماً الماضية بشكل أساسى نتيجة الطفرة الواسعة لإدارة الأعمال فى الولايات المتحدة الأمريكية وظهور الشركات المساهمة وانتقال إدارة هذه الشركات إلى المديرين المحترفين، بدلاً من المؤسسات ذات الملكية الفردية" (المنيف: ٢٢). أما عبدالوهاب فيوضح فى هذا الخصوص أن الحاجة للاستشارة الإدارية لا تثور إلا "عند حدوث زيادة فى حجم الأعمال، وإجراء توسعات، مثل إنشاء إدارة أو قسم جديد، أو إعادة تشكيل إدارة أو أقسام جديدة، أو فتح فروع جديدة فى إحدى المناطق، أو زيادة حجم القوى العاملة، أو تقديم خدمات جديدة للجمهور ونحو ذلك" (عبدالوهاب: ١٢٤).

وهنا تقتضى الأمانة من المستشار أن يكون واعيًا لما يعمل ولما يطلب منه عمله؛ لأن الأمور قد لا تبدو أحيانًا على ظاهرها. فهناك مطامع ورغبات أشخاص يراد لها أن تتحقق باسم الاستشارة وتحت ظلالها. وبهذا المعنى ينوه العصفور "بأن لا يقوم المستشار بتعديل التوصيات حسب رغبات كبار الموظفين فى المنظمة، وأن لا يقبل أن يستخدم تقريره مبرراً فى المستقبل لتحقيق طموحاتهم ورغباتهم الشخصية كالتوصية بإحداث وظائف عليا لترقيتهم، أو بإنشاء إدارات جديدة لتضخيم جهاز منظماتهم. وإذا لم يقتنع المستشار بأهمية ونزاهة، وموضوعية، المقترحات المقدمة منهم فإنه لا يأخذ بها، ويتجاهلها ويضع تقريره النهائى حسبما يراه مناسباً لمعالجة أوضاع تلك المنظمة" (العصفور: ١٠٤-٥، ١٤٢٣هـ).

ويعلل زيتون ازدياد أهمية الخدمة الاستشارية وما دار بشأنها من مناقشات حول مدى كونها صناعة أم مهنة ينتمى إليها العديد من المتخصصين، إلى زيادة التقدم التكنولوجى وتطور أساليب الحياة بصفة عامة. ولعل السبب فى ذلك يعود إلى أن دور الاستشارات "دور متطور حتى فى الدول التى سبقت فى مجال التقدم وأصبحت فى بعض منها "صناعة" ينتمى إليها العديدون، ومع ذلك فلم يتم الاتفاق حتى الآن على كونها "مهنة" ولا على قول قاطع لتحديد من هم المستشارون، وإن قامت عدة محاولات وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية لوضع ضوابط ومواثيق إرشادية لهذه المهنة الجديدة.

وكذلك الحال فى الدول النامية، فما زال الأمر يحتاج إلى مزيد من الدراسة والمناقشة. وأيًا كان الأمر فإن الخدمة الاستشارية تسهم بنصيب كبير فى عملية التنمية التى توليها الدول النامية ومن بينها الدول العربية أهمية كبيرة" (زيتون: ٣).

ومن وجهة نظر شرف شيبان أن التفات الدول العربية إلى الاستفادة من الاستشارات قد جاء متأخرًا وفى ذات الوقت محدود الاستخدام؛ إذ إن مفاتيح التنمية الإدارية الثلاثة وهى التدريب والاستشارات والبحوث لم يؤخذ بها إلى وقت قريب إلا من قبل البعض من الدول العربية. إذ "يعتبر العمل الاستشارى الإدارى نشاطًا جديداً وليداً فى الكثير من معاهد ومراكز وأجهزة التنمية الإدارية العربية. فقد قَصَر الكثير دوره لعهد طويل على "التدريب"، فى حين انفتحت القلة منذ إنشائها على المفهوم الشامل للتنمية الإدارية الذى يستخدم التدريب والعمل الاستشارى والبحث والدراسة معًا فى تطوير الأفراد والمؤسسات" (شرف شيبان: ٤٩).

ومما يلاحظ بكل وضوح أن الاستشارات الإدارية أصبحت مهمة فى العصر الحديث وأن الأخذ بها والاستفادة منها أصبح مؤشرًا على قوة من يستخدمها من منظمات العمل؛ إذ إن دخول الاستشارات إلى عالم المنظمات قد جاء رديفًا لتطور المجتمعات وانتقال وظيفة الدولة ودورها من الحماية إلى دولة الخدمات. وأن المشكلات التى تمر بها المؤسسات والمنظمات فى العصر الحديث تستدعى وجود استشاريين متخصصين يساعدون المنظمات والمؤسسات فى حل مشكلاتها الإدارية الراهنة.

ولذا "كثر الحديث عن أهمية الاستشارات الإدارية ودورها فى التنمية الإدارية، وكيف أنها أصبحت سمة بارزة فى عالم المنظمات الحديثة، ودليلاً على قوتها وحيويتها، لا على ضعفها أو فشلها. وقد زاد من أهمية الاستشارات الإدارية تطور المجتمع الحديث وتعقيده، واعتماده على التخصص الوظيفى والمهنى، ودخوله مرحلة جديدة من التكنولوجيا

والعلم. هذا التطور الذى جاء نتيجة حتمية للتحول الاجتماعى فى دور الدولة الحديثة من دور دولة الحماية إلى دور دولة الخدمات، ودخول المجتمعات البشرية عصر المؤسسات والخدمات والتنظيميات المتخصصة، الأمر الذى دفع بهذه المؤسسات والتنظيميات إلى طلب المشورة الفنية المتخصصة من أصحاب الرأى والخبرة فى مجالات الأعمال المختلفة كالجامعات والمكاتب المهنية المتخصصة، والأجهزة العامة المتخصصة فى هذا المجال، سعياً وراء معالجة المشكلات الاقتصادية والإدارية المتزايدة. التى تمر بها هذه المؤسسات والتنظيمات نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بها" (الأحمدى: ١٢٠).

ويربط بعض المتخصصين الاهتمام بالاستشارات الإدارية لدى الدول المتقدمة على الخصوص بظهور الأزمات بين الأطراف المتنافسة والسعى من جانب المتنافسين إلى تقليل النفقات ورفع مستوى الفاعلية الإنتاجية، مما يعنى أن توظيف الاستشارات الإدارية تحت أى ظرف، لحل أى مشكلة اقتصادية أو سياسية، إبان بروز الأزمات وغيرها، هو فى النتيجة استثمار اقتصادى له عائده ومردوده الإيجابى على أداء المنظمات وعائداتها المالية.

وفى هذا الشأن يبين القريوتى أنه "لا بد من الإشارة إلى ارتباط الاهتمام بالعمل الاستشارى وأهميته فى الدول المتقدمة بظهور الأزمات الاقتصادية والحروب والتنافس بين المعسكرين الغربى والشرقى، مما أظهر الحاجة إلى اختصار النفقات وتقليل كلفة زيادة الفعالية. إذ إن اللجوء إلى الاستشاريين ليس بذخًا أو ترفًا لا تقدر عليه إلا التنظيميات الإدارية المزدهرة، أو الدول الغنية، بل العكس هو ترجمة للوعى الاقتصادى وللإحساس بضرورة استثمار الموارد استثماراً فعالاً وخاصة فى أوقات ندرتها. وهذه حقيقة لم تَعِها الدول النامية والتنظيميات الإدارية فيها بشكل دقيق بعد، إذ هناك فى الدول النامية تصور خاطئ بأن الاستشارات نفقات كمالية لا تتحملها إلا الدول الغنية" (القريوتى: ٦).

ومن وجهة نظر متخصصة توضح أن منظمات العمل فى المجتمع المعاصر تحتاج إلى الاستشارات الإدارية لزيادة فعالياتها الإنتاجية والخدمية، كما أن الاستشارات بحاجة إلى قواعد واضحة صريحة تنظم علاقة العمل بين المقدمين والمستفيدين من الاستشارة. وفى هذا الصدد يبين عساف "أن الخدمات الاستشارية أصبحت تحتل مكانًا مرموقًا بين الأنشطة المختلفة فى المجتمع المعاصر، الأمر الذى أصبح يفرض جعل عملياتها فى إطار (تبعًا للقواعد التنظيمية والخلقية المرغوبة فى المجتمع المعنى)، كضمان لفعالياتها من جهة، وللحفاظ على حقوق الآخرين ذوى العلاقة من جهة أخرى" (عساف: ١١٢).

بعد هذا العرض الإيضاحى المختصر والهادف إلى تشكيل إطار نظرى يحصر المقصود وتقوم على أسس بنائه أبعاد هذه الدراسة، علَّنا فى نهاية هذا المطاف أن نتوصل إلى قناعة بأهمية الاستشارات الإدارية ودورها الفاعل فى تطوير المنظمات والمؤسسات. ففى هذا العصر المتناهى باتساع أفق التحديث وفى سرعة دوران عجلات التغيير، يطمح الملاك والعاملون فى إدارة المنظمات إلى تقليص تكاليف تشغيلها وزيادة فعالياتها الإنتاجية والخدمية. مما يتطلب مزيداً من الاهتمام المتواصل بتوسيع مجالات الاستشارات لتغطى جميع جوانب الاحتياج لدى المنظمات وتوافر مستلزمات التحديث لمتطلبات الإبداع والمنافسة وذلك بالاطلاع على أفضل التجارب وأحدث النظريات. ولعلنا نلاحظ فى العالمين المتطور والنامى، أن الاهتمام بالاستشارات الإدارية قد أصبح موجوداً ولكنه فى الواقع متفاوت. فالعالم المتطور يعطى للاستشارات أكثر اهتماماً واستخداماً من العالم النامى ولعل أحد أسباب تقدم منظمات العالم المتطور تعود إلى ذلك الاهتمام الناتج عن إجراء الاستشارات الإدارية وتنفيذها.

ولتقريب الصورة إلى موضوع الدراسة ودور الاستشارات فى التنمية نشير إلى أنه فى المملكة العربية السعودية قد أدركت الدولة قبل أكثر من أربعة عقود أهمية الاستشارات فى دفع عجلة التنمية الإدارية، ولذلك أنشأت عدداً من أجهزة الاستشارة لتقدم الخدمات الاستشارية لمختلف الأجهزة فى الدولة. ويأتى فى مقدمة وأهم هذه الأجهزة الاستشارية معهد الإدارة العامة الذى تولى بشكل رئيسى وأساسى تنمية الأجهزة الحكومية. وقدم لهذه الأجهزة منذ تأسيسه لغاية عام ١٤٢٠هـ كما ذكرنا سلفاً، قرابة ١٣٧٠ استشارة غطت بالتحديد ١٢ مجالاً إدارياً من احتياجات المنظمات الحكومية.

ومع ذلك يلاحظ أنه قد أثير العديد من التساؤلات التى تشير إلى محدودية تأثير الأجهزة الاستشارية فى تطوير الوضع الإدارى فى المملكة. وضمن هذا السياق يرى المؤيد فى هذا الخصوص "أن أثر أجهزة الاستشارات الإدارية على الوضع الإدارى فى المملكة بصورة عامة كان ولا يزال محدوداً جداً لعوامل مختلفة يرجع بعضها إلى قصور فى تلك الأجهزة، والبعض الآخر يرجع إلى البيئة الإدارية بصورة عامة ومدى تجاوب أجهزة الدولة المختلفة مع عملية التطوير الإدارى بصورة عامة" (المؤيد: ٦٣).

ولعل أهم وآخر تساؤل أثير حول مدى استفادة الأجهزة الحكومية من الاستشارات التى يقدمها معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية بالذات ورد ضمن تقرير اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد للأجهزة

الحكومية مؤرخًا فى شهر صفر١٤١٨هـ. وما جاء فى هذا التقرير من ملاحظات وتوصيات مهمة دفعت إدارة المعهد إلى طلب إجراء هذا البحث.

وهنا يتحدد الغرض من البحث بالتعرف على مدى ما أسهمت به استشارات المعهد من تطوير وتحديث وحل للمشكلات التى تواجه المنظمات الحكومية فى أثناء أدائها للمهام المنوطة بها، وذلك من خلال معرفة نسبة المطبق من الاستشارات موضع البحث . ومعنى ذلك ببساطة ضرورة الدخول فى أعماق الأوضاع فى هذه المنظمات المستفيدة من الخدمات الاستشارية والواقعة ضمن نطاق هذه الدراسة لحد يتيح للباحثَيْن أن يتعرفا على مدى الإقبال على طلب الاستشارات من المعهد ونسبة ما طبق وما لم يطبق منها، وما هى معوقات التطبيق إن وجدت. بحيث يتم التوصل لمثل هذا الإجراء وفق نظرة ثنائية الأبعاد تحدد ما إذا كانت معوقات التطبيق تتعلق بالجهات (المنظمات) طالبة الاستشارة مع تحديد هذه المعوقات وأسبابها. وتنظر كذلك فى الجانب الآخر لتحدد ما إذا كانت معوقات التطبيق تعود إلى أسباب تتعلق بالمعهد بمعنى تدنى نوع الخدمة الاستشارية التى يقدمها لأسباب، منها تواضع مستويات الاستشاريين الذين يكلفون بتقديم الاستشارات لهذه الأجهزة، دون الغوص العميق فى السؤال الأكاديمى الذى يناقش إلزامية أو عدم إلزامية تطبيق الاستشارة من قبل طالبيها؛ ذلك أن طبيعة الدراسة استكشافية غرضها سبر أغوار المشكلة ثم تقديم التوصيات المنبثقة عنها لصاحب القرار أو المستفيد منها ضمن هذا الإطار. وبغرض التعرف على واقع المعد والمستفاد من الاستشارات الإدارية، وذلك من خلال درجة مستوى الإقبال على طلبها ونسبة المطبق منها، فسيتم فيما يلى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

"العوامل المؤثرة فى استخدام الأجهزة الحكومية لاستشارات معهد الإدارة العامة"، أطروحة دكتوراه للمعيوف. وموضوعها استخدام الاستشارات الإدارية التى يقدمها معهد الإدارة العامة لأجهزة الدولة تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هى: الاستشارى، والمنظمة المستفيدة، وأخيراً تقرير الاستشارة ذاته. وقد اقتصرت الدراسة على الاستشارات المعدة من قبل المركز الرئيسى لمعهد الإدارة العامة فى مدينة الرياض للأجهزة الحكومية الواقعة فى مدينة الرياض أيضاً والمستفيدة من خدمات المعهد الاستشارية خلال الفترة الواقعة بين العام ١٩٨٦م والعام ١٩٩٢م (١٤٠٦-١٤١٢هـ).

أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تكونت من (٨٢) استشارة أعدت من قبل المركز الرئيسي للمعهد لعدد من منظمات العمل الحكومية في مدينة الرياض. وقد استجاب من عينة البحث (٦٦) مفردة أي ما يبلغ (٦٦٪) من مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الاستشارات المستخدمة من قبل الأجهزة المستفيدة وقت إجراء الدراسة تبلغ (٣٣,٣٪)، ونسبة الاستشارات التي لم يتم اتخاذ قرار نهائي باستخدامها أو عدم استخدامها (٤٧٪)، أما الاستشارات التي قد اتخذ قرار بعدم استخدامها حسب ما بينته الدراسة فقد بلغت (١٩,٧٪) من عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة لفرضيات الدراسة وهي: الاستشارة، والاستشاري، والجهة المستفيدة ومدى تأثير كل من هذه الأبعاد في استخدام والاستشارات من قبل الأجهزة المستفيدة، بينت نتائج التحليل الإحصائي تأييداً لفرضيات البحث توضح أن أهم العوامل المؤثرة فيما بينها على استخدام الاستشارات تتلخص بالتالي: أن جودة الاستشارات أهم العوامل المكونة لبعد "تقرير الاستشارة". كما أن السلطة والمرتبة الوظيفية أهم عاملين من العوامل المكونة لبعد "المنظمة المستفيدة"، وأن خبرة الاستشاري أهم عامل فيما بين العوامل المكونة لبعد "الاستشاري". مما يعني أن اختبار العوامل السابقة وما تم استخلاصه من بين المتغيرات المكونة للأبعاد الثلاثة يؤكد أن جودة الاستشارة وخبرة الاستشاري لهما الأثر الأكبر في استخدام الاستشارات من قبل الأجهزة الحكومية (المعيوف: ١٣١، ١٣٤، ١٥١).

الدراسة الثانية:

"مساهمة وحدات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في الاسشارات الإدارية المقدمة من معهد الإدارة العامة"، رسالة ماجستير للنخيش. وموضوعها محاولة التعرف على مدى مساهمة وحدات التطوير الإداري في عملية الاستشارات الإدارية التي يقدمها معهد الإدارة للأجهزة الحكومية. وقد اقتصرت الدراسة على وحدات التطوير الإداري المكلفة بمهام التطوير لدى الأجهزة الحكومية الواقعة في مدينة الرياض دون غيرها من الأجهزة الأخرى. كما اقتصرت كذلك على الأجهزة الحكومية بالرياض المستفيدة من استشارات معهد الإدارة العامة خلال الفترة الواقعة بين العام ١٣٩٠ والعام ١٤١٩هـ.

أما مجتمع وعينة الدراسة فيتمثل في مديري وحدات التطوير أو مديري الوحدات المكلفة بمهام التطوير في الأجهزة والمؤسسات الحكومية المركزية الواقعة في مدينة الرياض

والمستفيدة من استشارات المعهد خلال الأعوام من ١٣٩٠ حتى عام ١٤١٩هـ. وقد بلغ عدد هذه الأجهزة التى تناولتها الدراسة (١٣٢) جهازًا حكوميًا يمثل جميع مفردات البحث. وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجميع البيانات، وخص كل جهاز باستبانة واحدة عاد منها ما مجموعه ٩٣ استبانة تمثل (٧٠٪) من مجتمع البحث. ويلاحظ أن السؤال الرئيسى الذى طرحته الدراسة هو ما هى درجة مساهمة وحدات التطوير الإدارى فى عملية الاستشارات الإدارية التى يقدمها معهد الإدارة العامة للأجهزة الحكومية؟

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التى يأتى من أهمها ما يلى:

١- تساهم وحدات التطوير لدى الأجهزة فى عملية طلب الاستشارة، وتحديد إطارها. كما تساهم فى جمع البيانات لفريق الاستشارى وفى متابعة تطبيق توصيات الاستشارة.

٢- أوضحت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى مؤهل مدير إدارة التطوير زادت مساهمته فى عملية تحديد إطار الاستشارة المطلوبة للجهاز.

٣- بينت الدراسة أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمى لوحدة التطوير وارتفع المستوى الوظيفى للمدير ارتفعت درجة المساهمة فى توفير البيانات المطلوبة للاستشارة، وزاد الإسهام فى متابعة عملية تطبيق توصيات الاستشارة.

الدراسة الثالثة:

"العمل الاستشارى الحكومى: دراسة تطبيقية للخدمات الاستشارية المقدمة من معهد الإدارة العامة"، رسالة ماجستير أعدها الحارثى. وموضوعها تقصى أسباب القصور فى تطبيق الاستشارات الإدارية التى قدمها معهد الإدارة العامة للأجهزة الحكومية خلال الفترة المحددة (١٤٠٦-١٤١١هـ) للدراسة. وقد أنجز المعهد بفرعيه فى جدة والدمام خلال الفترة المذكورة ما مجموعه (٣٣٣) استشارة إدارية استبعد منها (٣٩) استشارة سبق أن قدمت لدول ومنظمات غير سعودية. وبقى لموضوع الدراسة ما مجموعه (٢٩٤) استشارة أسهم فى إعدادها إلى جانب المركز الرئيسى كل من فرع المعهد بجدة والدمام.

- وجاءت الفرضية الإحصائية التى قامت عليها الدراسة بتحديد نسبة المطبق من الاستشارات التى قدمها المعهد بشكل كامل بما يساوى (١٠٪) فقط.
- وما تم تطبيقه بشكل جزئى من الاستشارات يساوى (٣٠٪).
- ونسبة ما قدم من الاستشارات ولم يطبق من قبل الأجهزة المستفيدة يساوى (٦٠٪) من إجمالى الاستشارات المقدمة من المعهد.

أما مجتمع وعينة الدراسة فيتشكل من مستشارى المعهد الذين أسهموا بإعداد الاستشارات التى تناولتها الدراسة ويبلغ عددهم (٩٦) مستشاراً يتوزعون حسب التالى: (٤٨) من المركز الرئيسى و(٢٦) من فرع مدينة جدة و(٢٢) مستشاراً من فرع المعهد بالدمام. وقد استخدم الباحث أسلوب المسح العام فى جمع البيانات لهذه الجزئية وعاد إليه من الاستبانات الموزعة (٩٢) استبانة، أى ما يبلغ قرابة (٩٦٪) من المجتمع المبحوث.

أما الجزئية الثانية المتعلقة بالجانب الآخر من مجتمع البحث وهم مديرو التطوير الإدارى فى الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمات المعهد الاستشارية خلال الفترة المبحوثة، فقد اختار الباحث عينة عشوائية تتكون من (١٠٠) استشارة وتمثل (٣٤٪) من مجتمع البحث، وكان توزيعها على الاستشارات المعدة من المركز الرئيسى للمعهد وفروعه كالتالى: (٥٠) استبانة أرسلت إلى مختلف مديرى إدارات التطوير للأجهزة المستفيدة من الاستشارات التى أعدها المركز الرئيسى، و(٣١) استبانة أرسلت إلى مختلف مديرى إدارات التطوير للأجهزة المستفيدة من الاستشارات المعدة من قبل فرع المعهد بجدة، و(١٩) استبانة أرسلت إلى مختلف مديرى إدارات التطوير للأجهزة المستفيدة من الاستشارات المعدة من فرع المعهد بالدمام. وقد بلغ عدد العائد والمقبول من هذه الاستبانات (٨٤) استبانة.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة نقتطف ما يلى:

١ - (٩٥٪) من مستشارى المعهد يحملون شهادات عليا (ماجستير أو دبلوم عالى أو دكتوراه)، و (٧٦٪) منهم لديهم من الخبرة ما لا يقل أو يزيد عن ثلاث سنوات.

٢ - من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة لإثبات الفرضية الإحصائية للبحث أن (٦٠٪) من الاستشارات لم تطبق كليًا، وأن (٣٠٪) منها قد طبق جزئيًا، وأن (١٠٪) من الاستشارات التى قدمها المعهد بمختلف فروعه للأجهزة المستفيدة تم تطبيقها بشكل كامل.

٣ - (٧٠٪) من مديرى التطوير فى الأجهزة الحكومية يرون أن استشاريى المعهد قادرون على تحديد مشكلات الأجهزة بدقة.

٤ - يرى (٧٥٪) من مستشارى المعهد أن الموظفين فى الأجهزة الحكومية لا يتعاونون معهم فى أثناء إعداد الاستشارة. ويرى (٧٤٪) من الاستشاريين كذلك أن الأجهزة تدَّعى سرية المعلومات التى يطلبونها لغرض الدراسة. ولذلك يواجه (٦٩٪) من المستشارين صعوبة كبيرة فى أثناء جمع المعلومات.

٥ - توضح الدراسة أن ما نسبته (٩٣٪) من المستشارين الذين يناقشون التوصيات والمقترحات مع الجهات المستفيدة هم من مستشارى المركز الرئيسى للمعهد.

٦ - يرى (٨٩٪) من مديرى التطوير الإدارى فى الأجهزة الحكومية أن دور المعهد ينتهى بمجرد تقديم التقرير الاستشارى، فى حين يرى (٧٩٪) من استشاريى المعهد أن علاقتهم بالاستشارة تنتهى بمجرد تقديم التقرير لإدارة الاستشارات بالمعهد.

٧ - يوافق (٦٦٪) من مديرى التطوير فى الأجهزة الحكومية على أن استشارات المعهد يغلب عليها الطابع النظرى، حيث تفتقر إلى إيضاح كيفية تنفيذ التوصيات، فى حين يوافق (٧٠٪) منهم على أن التوصيات المقدمة من المعهد عملية، وقابلة للتطبيق.

٨ - توضح نتائج الدراسة أن (٩٢٪) من استشاريى المعهد غير متفرغين، وأن (٨٢٪) يرون أن عدم التفرغ يؤثر فى نتائج الدراسة سلباً.

٩ - وحول العوامل المؤثرة فى عدم تطبيق الاستشارة من وجهة نظر مديرى إدارات التطوير الإدارى أوردت نتائج الدراسة (١٣) عاملاً، يأتى فى مقدمة الأهم والأكثر تأثيراً فى التطبيق: (١) عدم متابعة المعهد لتطبيق الاستشارة، (٢) نقص القوى البشرية اللازمة للتنفيذ لدى الجهاز المستفيد، (٣) نقص الحوافز المقدمة للعاملين لتطبيق توصيات الاستشارة، (٤) ضعف مهارات وقدرات العاملين، (٥) ضعف التنسيق بين المعهد والجهاز الحكومى، (٦) قصور الإمكانيات المالية.

١٠- العوامل المؤثرة فى زيادة فاعلية العمل الاستشارى من وجهة نظر استشاريى المعهد وهى (١٣) عاملاً فى طليعتها: (١) توافر الخبرات المناسبة فى مجال الاستشارات، (٢) تفرغ المستشار للعمل الاستشارى، (٣) الاجتماعات المستمرة فى أثناء إعداد الاستشارة مع الجهات المستفيدة، (٤) الدورات التدريبية للمستشار، (٥) الصياغة الجيدة للتقرير الاستشارى، (٦) متابعة المعهد لتطبيق الاستشارة.

الدراسة الرابعة:

"تقويم نشاط الاستشارات بمعهد الإدارة العامة"، تقرير معد من اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد (صفر ١٤١٨هـ). وموضوعها تقويم نشاط الاستشارات التى يقدمها المعهد للأجهزة الحكومية، وذلك بغرض تحديد مواطن الضعف فى المجال الاستشارى لتفاديها مستقبلاً، فيما يساعد على تحقيق التنمية الإدارية المرتقبة.

ولتحقيق هذا الهدف حددت اللجنة المعنية منهج الدراسة ضمن إطار يتشكل من خمس نقاط هي:

١- حصر عدد الاستشارات التي قدمها المعهد للأجهزة الحكومية خلال ثلاث سنوات تبدأ بعام ١٤١٣ وتنتهي بنهاية عام ١٤١٦هـ.

٢- استخلاص حجم استفادة الأجهزة الحكومية من استشارات المعهد سواء، كانت تطبيقًا جزئيًا أو رفضًا كليًا.

٣- تحديد عينة من القيادات العليا في الدولة تتراوح مراتب المدنيين منهم بين ١٤ والمرتبة الممتازة، ورُتب العسكريين من عقيد حتى فريق عن طريق العينة العشوائية غير المتحيزة. وباستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات طلب من العينة تقويم نشاط استشارات المعهد حيث سبق لأجهزتهم أن استفادت من تقديم هذه الخدمة.

٤- اختيار عينة من الوزراء الذين سبق أن تعاونوا واستفادوا من استشارات المعهد وآخرين لم يسبق لهم أن تعاونوا واستفادوا استشاريًا من المعهد بغرض استقراء آرائهم حول نشاط الاستشارات وسبل تطوير هذا النشاط.

٥- اختيار عينة من الفرق الاستشارية في المعهد لاستقراء آرائهم حول مسيرة نشاط الاستشارات.

واستخلاصًا من تحليلات اللجنة لما توافر لديها من المعلومات نقتطف ما يلي:

أولاً: تحليلات اللجنة واستنتاجات لقاءاتها مع عينة الوزراء كانت ثرية وغاية في الأهمية ونذكر منها على سبيل المثال:

١- المجالات التي تغطيها استشارات المعهد في الوقت الحاضر لا تفي بكل احتياجات الأجهزة الحكومية، مثل هندسة النقل أو هندسة المرور وغير ذلك من التخصصات الموجودة ميدانيًا.

٢- من الأفضل والأولى ألا تقدم استشارات المعهد مجانًا، وفي هذا الخصوص يستحسن تعديل نص الفقرة العاشرة من المادة الثالثة من نظام المعهد بحيث يسمح له بأخذ مقابل مالي لقاء خدماته الاستشارية.

٣- إيجاد مدخل نظامي وأدبي للمعهد لمعرفة مصير الاستشارات التي يقدمها والتعرف على معوقات تطبيقها.

ثانيًا: تحليلات اللجنة واستنتاجاتها من تحليل (٣٣) استبانة عادت من أصل (٥٤) مفردة أرسلت إلى عينة ممثلة للقيادات الإدارية العليا العاملة فى مختلف القطاعات المدنية والعسكرية فى الدولة. وقد أجابت العينة على تسع فرضيات للدراسة تضمنتها الاستبانة وجاء من أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلى:

١- أكثر من (٨٠٪) من عينة القيادات العليا تؤكد حاجة الأجهزة الحكومية لمستشار خارجي يعاونها فى إجراء العملية التطويرية بأسلوب علمى وعملى، وأكدوا دور المعهد فى هذا المجال.

٢- أكثر من (٨٤٪) من عينة القيادات الإدارية العليا ترى أن خدمات المعهد الاستشارية تحقق احتياجات الجهاز الحكومى.

٣- أكثر من (٩٠٪) من عينة القيادات الإدارية العليا ترى أن المعهد يملك إجراء العملية الاستشارية بفاعلية.

وبغرض إبداء الرأى وبناء المقترحات التى تقوى من المنهج الاستشارى للمعهد، طرحت لجنة الدراسة سؤالاً مفتوحًا على عينة القيادات العليا وطلبت إبداء الآراء أو المقترحات المناسبة لتطوير نشاط الاستشارات بالمعهد. فوردت مجموعة من الملاحظات والآراء القيمة نقتطف من أهمها ما يلى:

١- التحفظ على تطبيق بعض استشارات المعهد من قبل بعض الأجهزة يعود إلى ضعف التنسيق والتشاور مع الجهة المستفيدة فى جميع المراحل وقبل إخراج التوصيات والمقترحات.

٢- لا تؤخذ الاستشارة بمأخذ الجد إذا لم يكن هناك تكلفة مالية تدفعها الجهة المستفيدة.

٣- الاستشارة التى يقدمها المعهد فى بعض الأحيان ليست سوى معلومات تجمع من رؤساء الأقسام والموظفين وتوضع فى إطار خاص بالمعهد ثم تقدم على أنها دراسة.

٤- يستحسن أن تشتمل فرق المعهد الاستشارية على أعضاء من مختلف الأجهزة الحكومية، وأن يستفاد من المتقاعدين ذوى الخبرات العملية والعلمية فى نشاط الاستشارات.

ثالثًا: تحليلات اللجنة واستنتاجاتها من لقاءاتها مع عينة من ذوى الخبرة الطويلة فى العمل الاستشارى فى المعهد. وقد خلصت اللجنة إلى وجهات نظر متعددة ورد من أهمها:

١- الاستشارى لا يعرف شيئًا عما تم حول تطبيق الاستشارة التى قدمها.

٢- الإشكاليات لا تواجه الاستشارى إلا فى الاستشارات التنظيمية، أما الاستشارات الفنية مثل التقنية، المحفوظات، الإجراءات ففى الغالب لا إشكال فيها.

٣- تطلب الاستشارة التنظيمية فى الغالب لإحداث الوظائف، وعندما يختلف الفريق الاستشارى مع الجهة حول إيجاد الوحدات غير الضرورية ويعجز الفريق عن إقناع الجهة تتوقف الدراسة.

٤- إقرار رسوم مالية تستحصل من الجهة طالبة الاستشارة يساعد على أخذ الاستشارة بالاعتبار.

٥- إشراك مختصين فى التطوير الإدارى لدى الجهاز الحكومى مع فريق المعهد يقدم ضمانة لتفعيل الاستشارة وتطبيقها.

٦- لا يتم التعامل مع الفرق الاستشارية على أنهم مستشارون، وإنما أداة لتحقيق التغيير الذى تريده الجهة (طالبة الاستشارة). وليس هناك مجال للإبداع بسبب الضغوط التى تمارس على الفريق. همُ الجهة الوحيد هى الوظائف والوحدات التنظيمية خاصة العليا.

وفى ختام تقرير الدراسة قدمت اللجنة مجموعة من التوصيات نذكر من أهمها ما يلى:

١- ينبغى للمعهد أن يطلع على التنظيمات الإدارية للأجهزة الحكومية بشكل دورى للمراجعة والتقويم وإبلاغ ما يتوصل إليه من نتائج إلى الجهات محل البحث والتقويم، وذلك من خلال إضافة مادة أو فقرة فى النظام الأساسى للمعهد تمكنه من القيام بهذه المهمة.

٢- إعداد قائمة تجدد باستمرار من قبل المعهد وتشتمل على الخبرات الوطنية من خارجه، ممن عرفوا بالمهارة والخبرة فى مجال تخصصاتهم للاستفادة منهم فى المجالات الاستشارية.

٣- ضمن الإجراءات ومحتوى الدراسات الاستشارية ينبغى أن يأخذ المعهد بمبدأ الاستشارة التنظيمية الشاملة (هيكل ودليل تنظيمى، إجراءات قوى عاملة، علاقات وثقافة تنظيمية، بيئة إدارية وتدريبية).

الدراسة الخامسة:

معوقات استخدام البحوث العلمية فى معالجة المشكلات الأمنية، رسالة ماجستير أعدها الفايدى. وموضوعها تحديد صفات البحوث والدراسات الأمنية التى يمكن أن يستخدمها مسؤولوا أجهزة الأمن. وتحديد معوقات استخدام نتائج هذه البحوث العلمية من قبل المسؤولين فى الأجهزة الأمنية.

ولصالح الدراسة حدد الباحث الأجهزة الأمنية فى المملكة العربية السعودية بسبع مديريات عامة للأمن هى: الأمن العام، حرس الحدود، الجوازات، قوات الأمن الخاصة، الدفاع المدنى، المباحث العامة وكلية الملك فهد الأمنية. وقد اختار الباحث عينة عشوائية نتج عنها وقوع الأمن العام وحرس الحدود والدفاع المدنى تحت طائلة الدراسة.

وعندئذ حدد الباحث المعنيين باستخدام البحوث فى الأجهزة الثلاثة بمديرى الإدارات ومساعديهم البالغين (١٠٠) مفردة، ورؤساء الأقسام ومساعديهم البالغين (١٦٠) مفردة، حيث أصبح مجتمع البحث فى هذه الدراسة (٢٦٠) مفردة. ومن هذا العدد اختار الباحث عشوائيًا (٦٠٪) من أفراد المجتمع لتصبح عينة الدراسة (١٥٦) مبحوثًا موزعين حسب التالى: (٦٠) مبحوثًا من قطاع الأمن العام، و(٥٢) مبحوثًا من قطاع حرس الحدود، وأخيرًا (٤٤) مبحوثًا من قطاع الدفاع المدنى. ومن الاستبانات الموزعة لجمع المعلومات بلغ العائد منها (١٥٤) مفردة أى ما يساوى (٩٩٪) من عينة البحث.

أما النتائج التى توصلت إليها الدراسة فيما يخص صفات البحوث المفضلة للاستخدام لدى مسؤولى الأمن، وكذلك أهم معوقات الاستخدام فيتلخص، أهمها بالتالى:

أولاً - صفات البحوث المفضلة للاستخدام من قبل مسؤولى الأمن:

احتوت البحوث على توصيات واضحة ونتائج موثوقة وموضوعية غير متحيزة. توافق نتائج البحوث مع اتجاهات وأفكار المستخدم أو تقديم بيانات رقمية واحتوائها على نتائج وإضافات علمية تساعد على قبولها للاستخدام لدى مسؤولى الأمن. ومن دواعى استخدام نتائج البحوث إثارتها لموضوعات أمنية جديدة واقترابها من البرامج الأمنية المطبقة، إلى جانب احتواء النتائج على اقتراحات لتطوير الجهاز الأمنى أو تحسين نوع الخدمة المقدمة. ومتى ما توافرت مثل هذه الصفات لنتائج البحوث سهل أمام مسؤولى الأمن توظيفها والاستفادة منها.

ثانيًا - معوقات استخدام البحوث والدراسات لدى مسؤولى الأمن:

يأتى فى مقدمة المعوقات عدم توافر بحوث متخصصة فى معالجة المشكلات الأمنية أو وجود تعارض بين نتائج البحوث والدراسات مع توجهات مستخدميها فى الأجهزة الأمنية. ويأتى من الجلى أن تغيير مواقع عمل المسؤولين فى الأجهزة الأمنية يعيق من استخدام نتائج البحوث والدراسات التى سبق أن اقترحوا إجراءها أو أبدوا احتياجًا إلى استخدامها.

الدراسة السادسة:

"دراسات ... تكلفة العمل الاستشارى فى معهد الإدارة العامة فى عمان"، إعداد قسم البحوث والاستشارات بالمعهد. وموضوعها التطلع إلى وضع أسس لتكلفة العمل الاستشارى من خلال اعتماد مجموعة مؤشرات يمكن استخدامها فى تقرير أتعاب وأجور المستشارين ضمن ثلاثة عناصر هى: الأجر اليومى، والتكلفة زائد الأتعاب، ثم المبلغ الإجمالى الثابت لتكاليف الاستشارة.

وأجور المستشارين ضمن ثلاثة عناصر هى الأجر اليومى، والتكلفة زائد الأتعاب ثم المبلغ الإجمالى الثابت لتكاليف الاستشارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات العلمية التى تهتم بالعمل الاستشارى من مراكز أكاديمية أو منظمات أو مؤسسات تمارس ضمن اختصاصاتها الاستشارات الإدارية فى الوطن العربى. أما عينة الدراسة فتشمل بعض الدول العربية التى تقوم فيها مؤسسات تعنى بالتدريب والبحوث والاستشارات. ودلل الباحث على عينة دراسته بذكر المملكة العربية السعودية، المملكة الأردنية الهاشمية، جمهورية السودان، سلطنة عمان، الكويت، الجمهورية العربية اليمنية، والجمهورية التونسية وأخيراً الجماهيرة العربية الليبية.

وقد اعتمدت الدراسة على جمع المعلومات المكتبية وعلى المنهج النوعى فى التحليل وإبراز النتائج.

وفى الأدبيات التى استعرضتها الدراسة حول تجارب الدول العربية على الخصوص فى التعامل مع تكاليف الاستشارات الإدارية التى تقدمها للمؤسسات والمنظمات العامة أوضحت الدراسة أن بيوت الخبرة الحكومية تتفاوت فى احتساب واستيفاء تكاليف الاستشارات من المستفيدين. فمنها ما يحسب ويستحصل كامل تكاليف الاستشارات، ومنها ما يستحصل نسبة محددة من التكاليف كأن تكون (٨٠٪) من التكلفة فقط. وكذلك مكافآت الاستشاريين تحسب من تكلفة الاستشارة بطرق مختلفة من قبل مختلف مؤسسات الخبرة العربية فبعض هذه المؤسسات تعطى (٨٠٪) من تكلفة الاستشارة للمستشارين، وبعضها يكتفى بصرف (٦٠٪) من التكلفة للفريق أو الفرد الاستشارى.

وتبين الدراسة أنه بموجب آداب السلوك وأخلاقيات المهنة فإن بيت الخبرة الاستشارى ملزم بمكافأة الخبراء العاملين فيه ماديًا ومعنويًا بما يتناسب مع أهمية المهنة دون تحديد مقيد للمكافأة، وإنما تم الاكتفاء بوضع أربعة أسس هى:

- ألا تصرف مكافأة مالية للاستشارى تزيد عن أربع مرات خلال السنة المالية.
- تحسب المكافأة عن المهمة الاستشارية بكاملها.
- ألا يزيد مقدار المكافأة عن (١٠٠٪) من الراتب الأساسى الشهرى للمهمة الاستشارية الواحدة.
- يتخذ يوم العمل فى المهنة الاستشارية أساسًا لحساب مكافأة الاستشارى.

أما ما يتعلق بأسلوب احتساب تكاليف الاستشارة لدى بيوت الخبرة العربية فيتضمن ما يلى: تحديد أجر يومى للاستشارى أو الاستشاريين بحسب عدد الأيام التى تستغرقها الاستشارة، يضاف إلى ذلك تكلفة الاستشارة من مصاريف نقل وسفر وسكن وغير ذلك، وتكلفة المواد اللازمة للمستشار/المستشارين لجمع المعلومات وكتابة التقارير فى أثناء أداء المهمة، علاوة على احتساب حصة تقدر بالنسبة المئوية من التكاليف وتعود لصالح بيت الخبرة.

وأخيرًا إضافة من (٢٪) إلى (١٠٪) من قيمة الاستشارة على تكلفتها لمواجهة أى مصروفات إضافية تنتج عن الاستشارة.

الدراسة السابعة:

المستشار الإدارى لعصفور (١٤٠٠هـ، ١٩٨٠م). وموضوعها: دراسة ملاحظة المديرين لكثرة التأخير فى القيام بالأعمال، أو كثرة الأخطاء أو انخفاضًا فى نوعية وكمية العمل المنتج أو أن هناك تذمرًا لدى الموظفين أو شكاوى متعددة من جمهور المستفيدين، أو كثرة فى الاستقالات وطلبات الانتقال من المنظمة إلى منظمات أخرى.

والسؤال الذى تثيره هذه الدراسة هو أن ظهور أعراض مثل تأخر حضور الموظفين أو انخفاض إنتاجيتهم أو رغبتهم فى الانتقال إلى منظمة أخرى يعنى وجود حاجة إلى متخصص يقوم بدراسة أوضاع هذه المنظمة بغرض التعرف على طبيعة المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لمواجهتها والتغلب عليها.

أما هدف الدراسة فهو تقديم تعريف شامل للمستشار الإدارى ودوره فى حل مشكلات المنظمات وتطويرها نحو الأفضل، ثم تبيان أسباب الاستعانة به، وأنواع المستشارين الإداريين وصفاتهم الأساسية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية، وكيفية اختيارهم ومجالات الاستشارة الإدارية، وخطواتها وكيفية تقييم نتائجها، والصعوبات التى تواجهها، وأسباب فشل المستشارين الإداريين.

ولتحقيق غرض الدراسة استخدم الباحث الأسلوب المكتبى لجمع المعلومات والمنهج النوعى فى تحليل البيانات والوصول إلى النتائج. ولهذا الغرض تناولت الدراسة نقاطاً عديدة بالطرق والتحليل لاستنباط النتائج التى تصب فى خدمة هدف البحث. ومما توصل إليه الباحث من نتائج عديدة نكتفى منها بالإشارة إلى أهم ماله علاقة لصيقة بموضوع البحث، وهى:

أولاً - الصفات الأساسية التى ينبغى أن تتوافر بالمستشار الإدارى الكفء:

القدرة على إنشاء علاقة طيبة مع الآخرين، القدرة على الإصغاء والانتباه الجيد، الخبرة الكافية بتخطيط وتنفيذ الاستشارة، توافر المهارة التحليلية، المهارة فى عرض المعلومات والتوصيات، القدرة على الإقناع، الموضوعية وهى من أهم الصفات التى يتحلى بها المستشار الإدارى، ثم الخبرة الواسعة وهى من أهم الصفات التى يتمتع بها المستشار القدير.

ثانياً - مؤهلات المستشار الإدارى الكفء:

مؤهل علمى لا يقل عن جامعى وتفضل درجة الماجستير، ولا تشترط درجة الدكتوراه للمستشار ولكنها مفيدة جداً. التدريب على كيفية القيام بإجراء الدراسات، وكيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين وموظفى الإدارات التى عادة ما تجرى بها الدراسات. خبرة عملية فى مجال العمل الحكومى، أو فى القطاع الخاص وحبذا ألا تقل هذه الخبرة عن (٨) إلى (١٠) سنوات. إجادة لغة أجنبية؛ إذ إن معظم ما كتب فى التنظيم والأساليب، وغيره من المعارف الضرورية للمستشار الإدارى، إنما كتب بلغات أجنبية.

ثالثاً - التنفيذ والمتابعة بعد تقديم التقرير:

تأتى مرحلة التنفيذ ويفضل تنفيذ التوصيات بعد قبولها مباشرة، كيلا تمر مدة طويلة دون تنفيذها، فتتغير الظروف أو يتغير الرؤساء فلا تطبق التوصيات مطلقاً.

رابعاً - تقييم الاستشارة الإدارية:

لمعرفة مدى استفادة المنظمة من المستشار، وذلك من خلال التركيز على التوصيات ذات الطابع العملى وطرح الأسئلة مثل:

كم توصية تم تطبيقها، كم توصية تم تعديلها، كم توصية تم رفضها، ولماذا قبل البعض ورفض البعض الآخر من التوصيات؟

خامساً - أسباب فشل المستشار الإدارى:

نسبة كبيرة من تقارير وتوصيات الاستشارات لا ترى طريقها إلى التنفيذ. ومن الأسباب المؤسفة لذلك عدم واقعية الحلول المقترحة، فهى إما أن تكون نظرية أو مثالية أو أنها لا تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. كما أن جهل المستشار بالجوانب الإنسانية والنواحى النفسية للموظفين تحول دون تعاونهم مع التنظيم لإنجاح الاستشارة مما يؤدى فى النهاية إلى فشلها. ويضاف إلى أهم أسباب فشل الاستشارى نقص يأتى نتيجة لعدم المتابعة بعد أو أثناء التنفيذ. إذ يعتقد بعض المستشارين أن مهمته محصورة فى تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة ثم رفعها إلى الإدارة العليا فى المنظمة، وبذلك تنتهى المهمة حتى لو كانت هذه الحلول غير واقعية ويحصل ذلك كثيراً فتنتهى الاستشارة إلى الفشل.

استخلاص:

نسترعى انتباه القارى فى هذا الإيجاز إلى أن صلب الهدف الرئيسى لهذا البحث هو التعرف على مدى الإقبال على طلب الاستشارات من المعهد وعلى نسبة ما تم تطبيقه خلال فترة الدراسة من هذه الاستشارات ومعوقات ما لم يطبق منها. ويلاحظ من خلال الأدبيات والإطار النظرى للبحث أنه قد تم التطرق إلى مجموعة من المتغيرات التى كان لا بد من النظر فيها والتعامل معها فى أثناء جمع البيانات وبناء الفرضيات وتحليل المعلومات. ومثال هذه المتغيرات دون حصرها نذكر (الاستشارة، المستشار، الجهاز الحكومى المستفيد، رئيس الجهاز، مؤهلات وخبرات المستشار ورئيس الجهاز) وإلى غير ذلك من المتغيرات ذات التأثير فى الإقبال على طلب الاستشارات وعلى نسبة ما يطبق منها.

وفى هذا السياق تم من خلال عرض الأدبيات التعريج على أهم التحولات التاريخية لتطور الفكر الإدارى وما أفرزته احتياجات منظمات العمل فى مراحل تطور أدائها

ورغبتها فى الاستفادة من الاستشارات الإدارية، وتوظيف خبرات المستشارين. وقد تم أيضًا إيضاح مفهوم وتعريف الاستشارة التى تبحث عنها وتستفيد منها منظمات العمل فى العصر الحديث. وكذلك تعريف الاستشارى أو الخبير الإدارى الذى يصنع الاستشارة ويوفر الخدمة للمنظمة أو للعميل الذى تم تعريفه سلفًا فى هذا البحث على أنه الطرف المتلقى أو المستهلك للخدمات الاستشارية التى يقوم بأدائها الاستشاريون المتخصصون فى أمور الإدارة. وتم فى ختام عرض الأدبيات بناء إطار نظرى للبحث غرضه الاستعانة به على إيجاد مرجعية يستدل بها على تفسير ومعرفة ما أسهمت به استشارات المعهد من تطوير وتحديث وحل للمشكلات التى تواجه المنظمات الحكومية لدى أدائها للمهام المنوطة بها. إذ يبدو من المهم أن يتم التعرف على ما صادف مسيرة الاستشارات موضع البحث من تدنٍ فى الإقبال على طلبها أو تدنٍ فى نسبة المطبق منها. ومن الطبيعى أن يشار إلى أن معوقات الإقبال على الطلب أو التطبيق – إن وجدت – فهى جديرة بالمتابعة والبحث الدقيق. وطبيعى أيضًا أن يشار إلى أن المعوقات فى حالتى التدنى فى الإقبال على الطلب أو التطبيق قد تأتى من جانب المنظمة المستفيدة نتيجة لأسباب إرادية أو غير إرادية. وقد تأتى كذلك نتيجة تقصير فى طبيعة الخدمة الاستشارية المقدمة للعميل. وهو أمر، وإن تنوعت أو تعددت مصادر حدوثه، فلا بد من بحثه ومعرفة أسبابه لاقتراح الحلول المناسبة لمعالجته. وفيما يخص تعزيز الإطار النظرى الذى تقوم عليه فرضيات البحث وأسئلته المشتقة من أهدافه والمحددة لمتطلبات بياناته. جرى استعراض مجموعة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة أو القريبة من موضوع البحث. ومجمل هذه الدراسات توضح فى مختلف نتائجها وتعدد مساراتها أهم المتغيرات التى استفاد منها الباحثان فى معالجة مشكلة هذا البحث. أما المختصر المدلل على المستفاد من هذه الدراسات فيتم إيضاحه كما يلى:

الدراسة الأولى (المعيوف) أوضحت هذه الدراسة أن الاستشارات التى يقدمها المعهد تتأثر بعوامل هى: الاستشارى، المنظمة المستفيدة وتقرير الاستشارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة المستخدم من الاستشارات لا يتجاوز (٣٣٪)، وأن جودة الاستشارة وخبرة الاستشارى لهما الأثر الأكبر فى استخدام الاستشارات من قبل أجهزة الدولة.

أما الدراسة الثانية (النخيش) فقد أثارت أو بينت مدى مساهمة وحدات التطوير الإدارى باعتبارها ممثلة للجهات الحكومية فى عملية الاستشارات الإدارية من حيث إمداد مستشارى المعهد بالمعلومات المطلوبة وتنفيذ الاستشارات بعد إنجازها. وقد بينت نتائج

الدراسة أن وحدات التطوير تساهم فى طلب الاستشارات وتحديد أطر سيرها، كما تسهم فى جمع البيانات للفرق الاستشارية ومتابعة تطبيق توصيات الاستشارات بعد إنجازها.

وأوضحت الدراسة الثالثة (الحارثى) أنها قامت على ثلاث فرضيات إحصائية تنص الأولى منها على أن (١٠٪) من استشارات المعهد تطبق بالكامل، وتنص الثانية على أن (٣٠٪) من الاستشارات تطبق جزئيًا، أما الفرضية الثالثة من الدراسة فتنص على أن (٦٠٪) من إجمالى استشارات معهد الإدارة لا يتم تطبيقها والاستفادة منها بالمطلق، وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضيات.

وبينت الدراسة الرابعة (اللجنة الفرعية لتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد: صفر ١٤١٨هـ) التى تناولت فى تقريرها استطلاع آراء ثلاث فئات من المسؤولين حول كفاءة مستشارى المعهد ومعوقات تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية. الأولى من هذه الفئات عينة من وزراء الدولة والثانية عينة من كبار القادة الإداريين مدنيين وعسكريين تتراوح مستوياتهم الوظيفية بين المرتبة الرابعة عشرة والممتازة ورتبة عقيد فما فوق من العسكريين. أما الفئة الثالثة فعينة من استشاريي المعهد ممن سبق لهم الإسهام في إعداد الاستشارات الإدارية، وعلى ضوء ما توفر للجنة من معلومات تقدمت بعدد من التوصيات التى يأتى من أهمها ما يلى:

- اقتراح تمكين المعهد نظاماً من متابعة تطبيق استشارته لدى الأجهزة المستفيدة.
- عقد دورات تدريبية فى مجال الاستشارات لمن يراد له أن يكون استشارياً بالمعهد.
- إتاحة الفرصة الكافية لعضو هيئة التدريب لاكتساب الخبرة اللازمة فى حقل الاستشارات.
- ضرورة أن يأتى طلب الاستشارة للمعهد من الإدارة العليا فى الجهاز للتثبت من الاحتياج.

وخلاصة الدراسة الخامسة (الفايدى) حول معوقات استخدام البحوث العلمية فى المجالات الأمنية وما توصلت إليه من أن البحوث المفضلة للاستخدام هى التى تخرج بتوصيات واضحة ونتائج موثوقة وموضوعية، وتتوافق نتائجها مع اتجاهات وأفكار المستخدمين. أما معوقات الاستخدام فيأتى ضمنها عدم التخصص فى معالجة المشكلات أو وجود تعارض بين نتائج البحوث وتوجهات المستخدمين، يضاف إليه تغيير موقع المسؤول الذى سبق أن طلب الدراسة. وينطبق هذا الأمر تماماً فى حالة طلب الاستشارة وتغيير المسؤول وتولى مسؤول آخر لتنفيذها أو أن يأتى تقرير وتوصيات الاستشارة غير متوافقة مع توجهات ذلك المسؤول.

الدراسة السادسة وهى ما قبل الأخيرة (إعداد قسم البحوث والاستشارات فى معهد الإدارة فى عُمان): وموضوعها إيجاد أسس لمكافأة المستشارين الذين يقومون بإعداد الاستشارات الإدارية لدى معاهد الإدارة العامة فى بعض الدول العربية. وقد بينت نتائج الدراسة أنه بموجب آداب السلوك وأخلاقيات المهنة فإن بيت الخبرة ملزم بمكافأة الخبراء العاملين لديه ماديًا ومعنويًا بما يتناسب مع أهمية ما يكلف به الخبير، وذلك وفقًا لأسس حددتها الدراسة بما يلى:

تصرف مكافأة مالية للاستشارى لا تزيد عن أربع مرات خلال العام المالى، ولا تجزأ مكافأة المهمة الواحدة بحيث لا تزيد عن (١٠٠٪) من الراتب الأساسى الشهرى. ويتخذ يوم العمل فى المهنة الاستشارية أساسًا لحساب مقدار مكافأة الاستشارى. هذا ولا شك أن أهمية التعرف على مكافأة الاستشارى وأسس تقديرها تنبثق من أهمية التعرف على ما إذا كان للمكافأة من تأثير فى جودة ونتائج الاستشارة مدار البحث.

وأخيرًا تأتى الدراسة السابعة فى هذا السياق (العصفور): وهدفها تقديم تعريف شامل للمستشار الإدارى ودوره فى حل مشكلات المنظمات وتطويرها نحو الأفضل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يأتى من أهمها إيضاح: الصفات الأساسية التى ينبغى أن تتوافر بالمستشار الإدارى ، وكذلك مؤهلات المستشار الكفء. وتوضح النتائج أيضًا ضرورة تنفيذ ومتابعة الاستشارة من قبل جهة إعدادها، كما توضح أن من أهم أسباب فشل المستشار الإدارى تقديم توصيات واقتراح حلول غير واقعية. وتؤكد هذه الدراسة فى النهاية أن هناك صفات أساسية ومؤهلات علمية وخبرات عملية لا بد أن تتوافر بالمستشار الكفء، ودون ذلك لا يمكن أن تتوافر للاستشارة أسباب النجاح.

ومجمل ما يستفاد من استعراض هذه الدراسات وما توصلت إليه من نتائج وجود ثنائية تقوم على الطرف الأول وهو المستفيد من الاستشارة الإدارية، وعلى الطرف الثانى وهو مقدم الخدمة أو الاستشارة. أى أنه إذا توافرت المعلومات المطلوبة وتم التنفيذ حال إنجاز الاستشارة مع توافر المؤهل والخبرة لدى الاستشارى، توافرت للاستشارة مقومات النجاح. ويضاف إلى ذلك تدعيم هذه الدراسات للإطار النظرى للبحث وبيان دور الجهات المستفيدة فى أثناء إعداد الاستشارة ، وإيضاح أهم المؤهلات التى ينبغى أن تتوافر بالاستشارى الكفء للحصول على استشارة ناجحة.

فى نهاية هذا العرض المختصر لمجموعة من الأدبيات وقدر من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث فإننا فى ختام هذا السبك المنتظم للإطار النظرى للبحث نسترعى انتباه

القارئ إلى أن العلاقة التى تقوم بين العميل (المستفيد) من جهة وبين بيت الخبرة (الاستشارى) من جهة أخرى هى علاقة مؤقتة تقوم بسبب الاستشارة وتنتهى بانتهاء تقديم تقرير المستشار إلى المنظمة المستفيدة، كما هى طبيعة التعامل بين معهد الإدارة العامة وبين المنظمات المستفيدة من خدماته الاستشارية. وفى مثل هذه الحال تصبح الاستفادة المتوخاة من الاستشارة مجرد احتمالية غير مضمونة النتائج؛ لأن موضوع الإشراف على التنفيذ ومتابعة التطبيق لا يرد ضمن عقد إعداد الاستشارة، ونظام المعهد الحالى لا يلزمه بالمتابعة، ولذا يصبح التنفيذ وعدم التنفيذ متروكًا للمنظمة المستفيدة.

الجانب الثانى المصاحب لإعداد الاستشارة، وهو غاية فى الأهمية لما له من تأثير فى مصداقية الاستشارة وجودتها، هو مدى توافر المعلومات اللازمة لمعد الاستشارة من جانب العميل، ومدى توافر المؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات الذاتية للمتصدين لمساعدة المنظمات من الاستشاريين الإداريين. فكل هذه العوامل تؤثر سلبًا أو إيجابًا فى جودة الاستشارة وملاءمتها لاحتياجات المنظمة، كما تؤثر فى قبولها ورفع نسبة ما يطبق منها. وهذا ما سنحاول تقصيه والتعرف عليه فى هذا البحث الميدانى.

الفصل الثالث

وصف البيانات الشخصية للمبحوثين

فى مستهل هذا الفصل من البحث يجدر الإيضاح بداية إلى ماسيتم عرضه ووصفه من البيانات وبمن تتعلق هذه البيانات الشخصية، وهى مكونة من قسمين. الأول منها البيانات المتعلقة بمنسوبى الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات التى أعدها معهد الإدارة العامة بفروعه المختلفة خلال الفترة التى تناولها هذا البحث (١٤١٦ – ١٤٢٠هـ). والقسم الثانى من البيانات التى يتناولها الوصف هى ما يتعلق بمنسقى الاستشارات الإدارية التى جرى إعدادها للأجهزة الحكومية من قبل المعهد وهى موضوع هذا البحث.

القسم الأول - البيانات الشخصية المتعلقة بمنسوبى الأجهزة الحكومية:

خصائص رئيس الجهاز:

يوضح الجدول (١ – ٣) مجموعة من المتغيرات الشخصية المبينة كالتالى: المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز، أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز، تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى، جهة الحصول على أعلى مؤهل علمى، عدد سنوات الخدمة فى الدولة، وعدد سنوات رئاسة الجهاز، والإيضاح بحسب الجدول التالى:

الجدول (١ - ٣)
المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز وأعلى مؤهل علمى وتاريخ وجهة الحصول عليه وعدد سنوات الخدمة فى الدولة وسنوات رئاسته للجهاز

المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الوظائف المدنية	٥ – ١٠	١٠	٩,٣٥	٩,٣٥
	١١ – ١٣	١٩	١٧,٧٦	٢٧,١٠
	١٤ – وزير	٤١	٣٨,٣٢	٦٥,٤٢
	أخرى*	١٢	١١,٢١	٧٦,٦٤
الوظائف العسكرية	رائد – فريق	٩	٨,٤١	٨٥,٠٥
المجموع		٩١		
القيم الناقصة		١٦	١٤,٩٥	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (١ - ٣)

أعلى مؤهل علمي لرئيس الجهاز		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	دبلوم ثانوي فأقل	٦	٥,٦١	٥,٦١
	بكالوريوس	٣٩	٣٦,٤٥	٤٢,٠٦
	ماجستير	٣٥	٣٢,٧١	٧٤,٧٧
	دكتوراه	١٨	١٦,٨٢	٩١,٥٩
	المجموع	٩٨		
القيم الناقصة		٩	٨,٤١	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تاريخ الحصول على أعلى مؤهلي علمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	١٤٠٠هـ وما قبل ذلك	٤٤	٤١,١٢	٤١,١٢
	١٤٠١ - ١٤١٠هـ	٣٥	٣٢,٧١	٧٣,٨٣
	١٤١١ - ١٤٢٣هـ	١٢	١١,٢١	٨٥,٠٥
	المجموع	٩١		
القيم الناقصة		١٦	١٤,٩٥	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

جهة الحصول على أعلى مؤهلي علمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	السعودية	٥٤	٥٠,٤٧	٥٠,٤٧
	مصر	٢	١,٨٧	٥٢,٣٤
	أوربا	٤	٣,٧٤	٥٦,٠٧
	أمريكا الشمالية	٣٧	٣٤,٥٨	٩٠,٦٥
	المجموع	٩٧		
القيم الناقصة		١٠	٩,٣٥	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (١ - ٣)

عدد سنوات الخدمة فى الدولة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠ - ١٠	٦	٥,٥	٥,٥
	١١ - ٢٠	١٧	١٦	٢١,٥
	٢١ - ٣٠	٤٦	٤٣	٦٤,٥
	٣١ - ٤٠	٢٧	٢٥,٣	٨٩,٨
	أكثر من ٤٠	٥	٤,٦	٩٤,٤
	المجموع	١٠١		
القيم الناقصة		٦	٥,٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

عدد سنوات رئاسة الجهاز		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠ - ٤	٤٧	٤٣,٩٣	٤٣,٩٣
	٥ - ١٠	٤٠	٣٧,٣٨	٨١,٣١
	١١ - ١٥	٤	٣,٧٤	٨٥,٠٥
	١٦ - ٢٠	٥	٤,٦٧	٨٩,٧٢
	٢١ - ٢٥	٣	٢,٨٠	٩٢,٥٢
	٢٦ - ٣١	٢	١,٨٧	٩٤,٣٩
	المجموع	١٠١		
القيم الناقصة		٦	٥,٦١	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

* وظائف تعليمية وصحية خارجة عن نظام المراتب.

المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز:

يوضح الجدول (١ – ٣) أن الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات الإدارية تنقسم الى مدنية وعسكرية، وأن المراتب التى يشغلها رؤساء الأجهزة فى القطاع المدنى تتدرج من مرتبة الوزير نزولاً إلى المرتبة الخامسة كما هو واضح فى الجدول. غير أن الملاحظ أن الذين يشغلون المراتب العليا من الوزير إلى المرتبة الرابعة عشرة فى رئاسة الأجهزة يمثلون أعلى نسبة، وهى (٣٨,٣٢ ٪)، على حين أن المراتب الدنيا التى تتراوح بين ٥ – ١٠ لا تزيد نسبة شاغليها عن (٩,٣٥) من العينة المجيبة عن الاستبانة. ومن الجدول (١ – ٣) نفسه يتبين أن شاغلى المراتب ١١ – ١٣، ومرتبة أخرى (ممن يشغلون وظائف تعليمية وصحية خارج نظام مراتب الموظفين) يمثلون على التوالى نسبة (١٧,٧٦٪) ونسبة (١١,٢١٪) من المجيبين عن الاستبانة.

أما شاغلو الرتب العسكرية من رؤساء الأجهزة المستفيدة من الاستشارات فرتبهم تتراوح بين رائد – فريق، ونسبتهم بين المجيبين لا تزيد عن (٨,٤١٪) كما هو واضح من الجدول.

أعلى مؤهل لرئيس الجهاز:

يتبين من الجدول (١ – ٣) ما يلفت الانتباه إلى أن من بين رؤساء الأجهزة الحكومية التى تناولتها الدراسة من لا تزيد مؤهلاتهم العلمية عن مستوى دبلوم ثانوى، إلا أن هذه النسبة متدنية بين الرؤساء حيث تقل عن (٦٪) من العينة . ونلاحظ أن مؤهلى درجة البكالوريوس من رؤساء الأجهزة لهم أعلى النسب (٣٦,٤٥٪) بين مجموعات المؤهلات العلمية، ويليهم مؤهلو درجة الماجستير ونسبتهم (٣٢,٧١٪) ثم مؤهلو درجة الدكتوراه ونسبتهم تقارب (١٧٪) كما يتضح ذلك من الجدول. وبين مؤهلى درجة البكالوريوس والدكتوراه ترتفع نسبة الحاصلين على المؤهل الجامعى فما فوق من رؤساء الأجهزة الحكومية الذين أجابوا عن الاستبانة إلى ما يقارب من (٨٦٪) كما هو واضح من الجدول.

تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى:

كما يتضح من الجدول (١ – ٣) أن متغير الحصول على أعلى مؤهل علمى فيما يخص رئيس الجهاز قد تم توزيعه إلى ثلاثة أبعاد زمنية. البعد الزمنى الأول يتناول رؤساء

الأجهزة الذين تعود تواريخ آخر مؤهلاتهم العلمية إلى عام ١٤٠٠هـ وما قبل ذلك، ونسبة هؤلاء تمثل (٤١,٢١٪) من عينة البحث المجيبة عن الاستبانة. يلي ذلك البعد الزمني الثاني الذي يقع بين ١٤٠١ - ١٤١٠هـ وتبلغ نسبة الحاصلين على آخر مؤهلاتهم العلمية من رؤساء الأجهزة الحكومية المبحوثة خلال هذه الفترة الزمنية (٣٢,٧١٪) كما يتبين من الجدول. أما البعد الزمني الثالث والأخير الذي يقع ضمن الفتره ١٤١١ - ١٤٢٣هـ فإن الحاصلين من رؤساء الأجهزة على آخر مؤهلاتهم العلمية خلال هذه الفترة لا تزيد نسبتهم عن (١١,٢١٪) ممن أجابوا عن استبانة البحث.

وما يستخلص من الجدول (١ - ٣) أن أكثر من (٤١٪) من رؤساء الاجهزة الحكومية التي تناولها البحث قد حازوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية قبل ما يزيد على ٢٠ عاماً من تاريخ إجراء البحث، وأن أكثر من (٧٣٪) من المبحوثين قد حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية قبل مدة لا تقل عن ١٣ عاماً، مما يعني أن المسؤولين في هذه الاجهزة ليسوا حديثي التخرج.

جهة الحصول على أعلى مؤهل علمي:

حيث إن التحصيل العلمي خصوصًا على مستوى الدراسات العليا كان مفتوحًا ولازال داخل المملكة وخارجها، ألفينا الجدول (١ - ٣) يوضح أن ما نسبته (٥٠,٤٧٪) من رؤساء الأجهزة المبحوثة قد حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية من مؤسسات التعليم السعودية، في حين نلاحظ أن ما نسبته (٣٤,٨٥٪) من هؤلاء الرؤساء قد حازوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية إما من كندا وإما من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. أما أوربا فنسبة الحاصلين منها على مؤهلاتهم العلمية في عينة البحث لا تزيد عن (٣,٧٤٪)، وتلي أوربا مصر بنسبة (١,٨٧٪) ممن أجابوا عن استبانة البحث من رؤساء الأجهزة الحكومية المبحوثة.

والملاحظ في هذا الجدول (١ - ٣) أن قرابة (٤٠٪) من رؤساء الأجهزة الحكومية التي تناولها البحث قد نالوا مؤهلاتهم العلمية من خارج المملكة مما يساعد على إثراء المعرفة واتساع جوانب الاطلاع وتماذج الثقافة.

عدد سنوات الخدمة في الدولة:

بالنظر إلى الجدول (١ - ٣) يتبين أن (٤٣٪) من العينة المبحوثة تتراوح مدد خدماتهم في الجهاز الحكومي بين ٢١ - ٣٠ سنة، ويليهم مانسبتهم (٢٥,٣٪) ممن تتراوح مدد

خدماتهم بين (٣١ - ٤٠) سنة، فى حين نجد أن من لا تزيد أو تقل خدماتهم عن (١٠) سنوات لا تتجاوز نسبتهم (٥,٥٪) من رؤساء الأجهزة التى تناولها البحث. وفى المقابل نجد أن من تبلغ أو تزيد خدماتهم فى الدولة عن (٤٠) سنة لا تتجاوز نسبتهم (٤,٦٪) من بين رؤساء الأجهزة الحكومية موضع البحث.

ولعل ما يمكن استنتاجه من متغيرات الخدمة كما يوضحها الجدول (١ - ٣) هو أن قرابة (٦٨٪) من رؤساء الأجهزة الحكومية تتراوح خدماتهم فى الدولة بين ٢١ - ٤٠ سنة، مما يعنى أهمية سنوات الخدمة فى الوصول إلى المراكز القيادية كما هو واضح من عينة البحث.

عدد السنوات فى رئاسة الجهاز:

الجدول (١ - ٣) يوضح عدد السنوات التى قضاها المسؤول فى رئاسة الجهاز الحكومى الذى تناوله البحث، ومن ذلك يتبين أن (٤٣,٩٣٪) من مسؤولى الأجهزة لا تزيد مدد خدماتهم فى رئاسة الأجهزة عن أربع سنوات، وأن (٣٧,٣٨٪) تتراوح خدماتهم مابين ٥ - ١٠ سنوات، فى حين أن قرابة (١٩٪) من المجيبين عن استبانة البحث تمتد خدماتهم مابين ١١ - ٣١ سنة فى رئاسة الأجهزة التى تناولها البحث.

ومختصر القول أن ما يربو على (٨١٪) من العينة المبحوثة إما أن تقل أو لا تزيد مدد خدماتهم فى رئاسة الأجهزة موضع البحث عن ١٠ سنوات. وقد تعزى أسباب قصر هذه المدد إلى حركة التدوير الوظيفى التى أخذت بها الدولة خصوصاً فى ١٠ السنوات الأخيرة السابقة لهذا البحث.

المؤهلات العلمية وجنسيات الموظفين العاملين فى الأجهزة المبحوثة:

فيما يخص المؤهلات العلمية وجنسيات العاملين يلاحظ من الجدول (٢ - ٣) أن العاملين فى الأجهزة الحكومية التى تناولها البحث يتكونون من سعوديين وغير سعوديين. وأن الأضواء من خلال هذا الجدول قد سلطت على خمسة متغيرات لمستويات تعليم العاملين فى هذه الأجهزة من سعوديين وغير سعوديين. وهذه المستويات (المتغيرات) التعليمية هى: أقل من ابتدائى، ابتدائى ومتوسط، ثانوى ودبلوم متوسط، جامعى، ودراسات عليا.

جدول (٢ - ٣)
المؤهلات العلمية بحسب المستوى وجنسية العاملين فى الأجهزة التى تناولها البحث ومستوى وعدد المؤهلين موزعاً على عدد الأجهزة

الجنسية		أقل من ابتدائى		ابتدائى ومتوسط		ثانوى ودبلوم متوسط		جامعى		دراسات عليا	
		عدد المؤهلين	عدد الأجهزة	عدد المؤهلين	عدد الأجهزة	عدد المؤهلين	عدد الأجهزة	عدد المؤهلين	عدد الأجهزة	عدد المؤهلين	عدد الأجهزة
سعودى	التكرار	١٢٥٩٦	٦٦	٤٩١٨٠	٩٤	٢٦٩٦١	٧٣	١١٤١٦	٩٠	١٨١٤	٤٥
	النسبة٪	١٥,٠٩	٦١,٦٨	٥٨,٩٣	٨٧,٨٥	٣٢,٣٠	٦٨,٢٢	١٣,٦٨	٨٤,١١	٢,١٧	٤٢,٠٦
غير سعودى	التكرار	٨٨٦	١٢	٢٩١	١٦	٤٢٤٦	١٩	٢٠٧٤	٤٥	١٧٥٩	١٢
	النسبة٪	١,٠٦	١١,٢١	٠٣٥	١٤,٩٥	٥,٠٩	١٧,٧٦	٢,٤٩	٤٢,٠٦	٢,١١	١١,٢١

العاملون السعوديون بحسب مؤهلاتهم:

وبالنظر الى الجدول (٢ – ٣) نلاحظ أن هناك تشتتًا فى توزيع المستويات التعليمية فى أوساط العاملين، سواء منها المتدنى، وهو ما دون مستوى الابتدائى أو ما هو فوق الجامعى (ماجستير ودكتوراه) دراسات عليا. وكما يوضح الجدول فإن (٦١,٦٨٪) من الأجهزة الحكومية التى تناولها البحث (١٥,٠٩٪) من العاملين السعوديين فيها مؤهلاتهم العلمية دون مستوى الابتدائى. وأن ما نسبته (٤٢,٠٦٪) من الأجهـزة المبحوثة ذوى المؤهلات العليا بين منسوبيها لا تزيد عما نسبته (٢,١٧٪) بين العاملين كما يوضح الجدول.

بينما نجد أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية بين العاملين السعوديين، وهى (٥٨,٩٣٪)، تتمركز حول مستوى الابتدائى والمتوسط فقط، وتعمل ضمن ملاك (٧٨,٨٥٪) من الأجهزة الحكومية التى تناولها البحث. بشكل عام إن توزيع مستويات التعليم كما تظهر فى الجدول (٢ – ٣) توحى للقارئ بتواضع مؤهلات السعوديين خصوصًا العاملين فى الأجهزة المعنية بالبحث.

العاملون غير السعوديين بحسب مؤهلاتهم:

أما العاملون غير السعوديين فإن نسبهم محدودة وتواجدهم مقتصر على عدد محدود من الأجهزة الحكومية. ولكنه يوجد على سبيل المثال ما نسبته (١١,٢١٪) من الأجهزة توظف ما نسبته (١,٠٦٪) مـن غير السعوديين ذوى المؤهل دون الابتدائى، وأن ما نسبته

(١٤,٩٥٪) من الأجهزة الحكومية كذلك توظف من غير السعوديين ما لا يزيد فى نسبته عن (٠,٣٥٪) من ذوى المستوى التعليمى الابتدائى والمتوسط. ولعل مبرر هذه الأجهزة فى توظيف هذا المستوى المتدنى فى التعليم من غير السعوديين يعود إلى عزوف السعوديين عن العمل فى مجال النظافة الصحية وما أشبه ذلك من الخدمات.

وإلى جانب توظيف المستويات التعليمية الدنيا من غير السعوديين يكشف لنا الجدول (٢ - ٣) أن ما نسبته (١٧,٧٦٪) من أجهزة الدولة التى تناولها البحث قد استقطبت من غير السعوديين بمؤهل ثانوى ودبلوم متوسط ما نسبته (٥,٠٩٪)، فى حين استقطبت (١١,٢١٪) من الأجهزة المبحوثه من غير السعوديين بمؤهل دراسات عليا ما نسبته (٢,١١٪) كما يوضح الجدول. ولعل ما سبق عرضه فيما يخص غير السعوديين يؤكد محدودية الأجهزة الموظفة ومحدودية العاملين فيها من غير السعوديين.

حجم الجهاز الحكومى بحسب عدد موظفيه:

يدلل واقع البحث أن الأجهزة الحكومية التى أعدت من أجلها مجموعة من الاستشارات الإدارية تبلغ فى مجموعها (٢٢٨) استشارة إدارية استفاد منها ما يقرب من (١٨٢) جهازًا مركزيًا وفرعيًا. غير أن هذه الأجهزة التى هى موضوع هذا البحث تتفاوت فى أحجامها وعدد الموظفين العاملين فى كل جهاز منها، وهذا ما سيتم إيضاحه وتفصيله وما إذا كان لحجم الجهاز أثر فى عدد الاستشارات المطلوبة من المعهد.

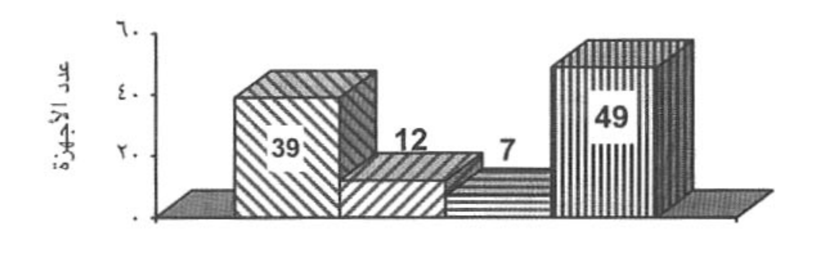
جدول (٣ - ٣)
حجم الجهاز الحكومى بحسب عدد الموظفين مصنفين إلى أربع مجموعات

المجموعات	عدد الموظفين	عدد الأجهزة		
		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الأولى	١٠٠موظف فأقل	٣٩	٣٦,٤٥	٣٦,٤٥
الثانية	من ١٠١ إلى ٢٠٠	١٢	١١,٢١	٤٧,٦٦
الثالثة	من ٢٠١ إلى ٣٠٠	٧	٦,٥٤	٥٤,٢١
الرابعة	أكثر من ٣٠٠	٤٩	٤٥,٧٩	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

نلاحظ حين النظر إلى الجدول (٣ – ٣) أن الأجهزة الحكومية موضع البحث قد تم تصنيفها إلى أربع مجموعات بالاعتماد على عدد موظفى كل جهاز. وتبعًا لهذا التصنيف جاءت الأجهزة التى عدد موظفيها مائة موظف فأقل فى المجموعة الأولى. أما المجموعة الثانية فى التصنيف فيتراوح عدد موظفيها بين ١٠١ – ٢٠٠ موظفًا فى الجهاز الحكومى الواحد. ويوضح الجدول أن عدد موظفى المجموعة الثالثة فى التصنيف تتراوح بين ٢٠١ – ٣٠٠ موظفًا، فى حين يزيد عدد الموظفين فى المجموعة الرابعة والأخيرة على ٣٠٠ موظف فى الجهاز الواحد.

ولعل القارئ يلاحظ من الجدول ومن الشكل (١ – ٣) أن الأجهزة الصغيرة فى المجموعة الأولى والأجهزة الكبيرة فى المجموعة الرابعة يمثلان أعلى النسب فى المجموعات الأربع، حيث تبلغ الأولى ما نسبته (٣٦,٤٥٪)، والرابعة تبلغ (٤٥٪) من الأجهزة التى تناولها البحث. أما المجموعتان الثانية والثالثة فتمثلان على التوالى ما نسبته (١١,٢١٪) و(٦,٤٥٪) من الأجهزة المبحوثة.

شكل (١ - ٣)
حجم الجهاز الحكومى بحسب عدد الموظفين مصنفين إلى أربع مجموعات



أقل من ١٠١ موظف — من ١٠١ إلى ٢٠٠ موظف
من ٢٠١ إلى ٣٠٠ موظف — أكثر من ٣٠٠ موظف

وبمجرد النظر إلى الشكل (١ – ٣) يستنتج القارئ أن الأجهزة الصغيرة الحجم (التى يقل عدد موظفها من ١٠١ موظفًا)، والكبيرة الحجم (التى يزيد عدد موظفيها عن ٣٠٠ موظفًا)

هى الأكثر استفادة من الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد لعموم الأجهزة الحكومية فى هذا البحث، حيث يبلغ نصيب المجموعة الأولى ما يزيد على (٣٩) استشارة، فى حين يبلغ نصيب المجموعة الرابعة (٤٩) استشارة.

خصائص ضابط الاتصال فى الجهاز المستفيد:

ضابط الاتصال كما هو معروف هو موظف فى الجهاز طالب الاستشارة الإدارية يكلف من قبل الجهاز الذى يعمل فيه بالاتصال والتنسيق مع فريق المعهد الاستشارى لتقديم الخدمة المطلوبة. وبواسطة ضابط الاتصال (المنسق) تتم ترتيب اللقاءات مع المسؤولين فى الجهاز لكى يتعرف الفريق الاستشارى على طبيعة المشكلة ومدى الاحتياج إلى التغيير أو التطوير. وهو كذلك قناة تدفق المعلومات وتوفير الوثائق اللازمة وجدولة الاجتماعات مع المسؤولين فى الجهاز طالب الخدمة للالتقاء والمناقشة مع الفريق الاستشارى إلى أن يتم تقديم التقرير النهائى وتنتهى مهمة الفريق.

ولأهمية الدور المناط بضابط الاتصال فإن مسمى وظيفته ومرتبته الوظيفية وكذلك مؤهله العلمى وتخصصه إلى جانب خبراته فى العمل والتنسيق بين الجماعات، له أثر فى عمل الفريق الاستشارى ينعكس من ثم على التقرير النهائى للاستشارة؛ لذا أصبح من الحرى الاهتمام من أجل التعرف على خصائص ضابط الاتصال.

جدول (٤ - ٣)
المستوى والمرتبة الوظيفية لضابط الاتصال وأعلى مؤهل حصل عليه وتخصصه العلمى وعدد سنوات الخبرة لديه ومرات التنسيق التى قام بها

مسمى الوظيفة آنذاك		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الوظائف	وكيل مساعد أمين ومستشار	٤	٣,٧٤	٣,٧٤
	مدير عام	١٠	٩,٣٥	١٣,٠٨
	مدير إدارة	٤١	٣٨,٣٢	٥١,٤٠
	مشرف	٢٢	٢٠,٥٦	٧١,٩٦
	مفتش إدارى	٢	١,٨٧	٧٣,٨٣
	أخرى*	٢٢	٢٠,٥٦	٩٤,٣٩
	المجموع	١٠١		
القيم الناقصة		٦	٥,٦١	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (٤ - ٣)

المرتبة الوظيفية		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الوظائف المدنية	١٤	٣	٢,٨٠	٢,٨٠
	١١ – ١٣	١٢	١١,٢١	١٤,٠٢
	١ – ١٠	٥٥	٥١,٤٠	٦٥,٤٢
	أخرى**	٧	٦,٥٤	٧١,٩٦
	المجموع	٧٧		
الوظائف العسكرية	رائد – عميد	٩	٨,٤١	٨٠,٣٧
	ملازم – نقيب	١١	١٠,٢٨	٩٠,٦٥
	رقيب – رئيس رقباء	٢	١,٨٧	٩٢,٥٢
	المجموع	٢٢		
القيم الناقصة		٨	٧,٤٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

أعلى مؤهل علمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	دبلوم ثانوى فأقل	٢٨	٢٦,١٧	٢٦,١٧
	بكالوريوس	٤٧	٤٣,٩٣	٧٠,٠٩
	ماجستير	١٨	١٦,٨٢	٨٦,٩٢
	دكتوراه	٦	٥,٦١	٩٢,٥٢
	المجموع	٩٩		
القيم الناقصة		٨	٧,٤٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

التخصص العلمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	إدارة	٤٠	٣٧,٣٨	٣٧,٣٨
	علوم تطبيقية	١٩	١٧,٧٦	٥٥,١٤
	علوم اجتماعية	١٣	١٢,١٥	٦٧,٢٩
	علوم أمنية	٤	٣,٧٤	٧١,٠٣
	علوم شرعية	٤	٣,٧٤	٧٤,٧٧
	المجموع	٨٠		
القيم الناقصة		٢٧	٢٥,٢٣	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (٤ - ٣)

عدد سنوات الخدمة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠ - ٥	٨	٧,٤٨	٧,٤٨
	٦ - ١٠	١٣	١٢,١٥	١٩,٦٣
	١١ - ١٥	٢٣	٢١,٥٠	٤١,١٢
	١٦ - ٢٠	١٧	١٥,٨٩	٥٧,٠١
	٢١ - ٢٥	٢١	١٩,٦٣	٧٦,٦٤
	٢٦ - ٣٠	١٠	٩,٣٥	٨٥,٩٨
	٣١ فأكثر	٧	٦,٤٥	٩٢,٥٢
المجموع		٩٩		
القيم الناقصة		٨	٧,٤٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

عدد مرات التنسيق		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٢٢	٢٠,٥٦	٢٠,٥٦
	١	٣٦	٣٣,٦٤	٥٤,٢١
	٢	١٨	١٦,٨٢	٧١,٠٣
	٣	٩	٨,٤١	٧٩,٤٤
	٤ فأكثر	٨	٧,٤٨	٨٦,٩٢
	المجموع	٩٣		
القيم الناقصة		١٤	١٣,٠٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

* محاسب، أخصائي، سكرتير، كاتب، مأمور، مدرس، مدقق.

** وظائف تعليمية وصحية خارج نظام المراتب.

مسمى الوظيفة:

بنظرة سريعة إلى الجدول (٤ – ٣) نتبين أن مسمى وظيفة ضابط الاتصال فى الجهاز يمكن أن تكون وظيفة وكيل مساعد أمين أو مستشار أو مدير عام أو مدير إدارة أو مشرف أو مفتش أو أى وظيفة أخرى. أى إنه لا يوجد لضابط الاتصال وظيفة أو مرتبة بعينها وإنما يحق لرئيس الجهاز أو من ينوب عنه أن يكلف من يراه مناسبًا لهذه المهمة.

وكما يتبين من الجدول فإن تمركز غالبية التكليف لضباط الاتصال من قبل رؤساء الأجهزة يتمحور حول مديرى الإدارة كما هو واضح من الجدول (٤ – ٣)، حيث إن أعلى النسب بين شرائح ضباط الاتصال وهى (٣٨,٣٢٪) كانت لصالح مديرى الإدارة. ويليهم فى الترتيب المشرفون وذوو المسميات الوظيفية المختلفة (أخرى)، حيث تتساوى النسبتان بين الفئتين وهى (٢٠,٥٦٪) بالتمام. وكذلك مديرو العموم كان لهم نصيب من تكليف رؤساء الأجهزة للقيام بدور ضباط الاتصال مع الفرق الاستشارية، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة مشاركتهم لا تقل عن (٩,٣٥٪) بحسب إجابات العينة عن استبانة البحث.

المرتبة الوظيفية:

نظرًا لأن الخدمات الاستشارية تقدم من قبل المعهد للقطاعين المدنى والعسكرى فإن ضابط الاتصال أحيانًا يأتى من القطاع العسكرى كما هو واضح من الجدول (٤ – ٣) وجود مراتب وظيفية ورتب عسكرية لضباط الاتصال.

فيما يخص ضباط الاتصال فى القطاع المدنى يوضح الجدول أن نسبة (٥٠,٤٠٪) منهم يشغلون المراتب الوظيفية بين (١ – ١٠)، وأن ذوى المراتب (١١ – ١٣) يشغلون مانسبته (١١,٢١٪) من عينة ضباط الاتصال فى القطاع المدنى، وتليهم بالترتيب "أخرى" (وهم شاغلوا المراتب الصحية والتعليمية) ونسبتهم لا تتجاوز (٦,٥٤٪). أما ذوو المراتب العليا (١٤) فلم تتجاوز نسبتهم بين ضباط الاتصال (٢,٨٠٪) كما هو واضح من الجدول. وفيما يخص القطاع العسكرى فيوضح الجدول (٤ – ٣) أن ما نسبته (١٠,٢٨٪) من ضباط الاتصال مع الفرق الاستشارية تتراوح رتبهم العسكرية بين ملازم – نقيب، وأن ما نسبته (٨,٤١٪) من ضباط الاتصال رتبهم بين رائد – عميد. والشريحة الأخيرة من ضباط الاتصال فى القطاع العسكرى لا تمثل نسبتهم أكثر من (١,٨٧٪) بين عينة البحث، ورتبهم لا تتجاوز رقيب – رئيس رقباء. ويلاحظ فى ختام هذه الجزئية من الجدول

أن المراتب الوظيفية والرتب العسكرية لضباط الاتصال فى غالبها ليست بالعالية، مما قد يؤثر فى الحصول على المعلومات، ومن ثم على نتائج الاستشارات التى هم طرف أساسى فى عملية إعدادها.

أعلى مؤهل علمى:

بالنظر إلى أعلى مؤهل علمى لضابط الاتصال يوضح الجدول (٤ – ٣) أن أعلى نسبة لهذه الشريحة تبلغ (٤٣,٩٣٪)، وهى فئة مؤهلى البكالوريوس، ويليهم مؤهلو الثانوية وما دونها من ضباط الاتصال، ونسبتهم لا تتجاوز (٢٦,١٧٪) من عينة البحث. أما مؤهلو درجة الماجستير فنسبتهم لا تزيد عن (١٦,٨٢٪) كما يوضح الجدول. ويلاحظ أن مؤهلى الثانوية وما دونها يشكلون نسبة عالية بين المنسقين قد لا يكونون الأفراد المناسبين للقيام بدور المنسقين بين الأجهزة المخدومة والفرق الاستشارية، ولعله من الأفضل أن لا يقل مؤهل ضابط الاتصال عن درجة البكالوريوس لأهمية دوره.

التخصص العلمى:

يبين الجدول (٤ – ٣) أن فى طياته ست مجموعات من التخصصات العلمية لضباط الاتصال الممثلين لأجهزتهم مع فرق المعهد الاستشارية. ويوضح كذلك أن (٣٧,٣٨٪) من عينة البحث متخصصون فى حقل الإدارة، فى حين أن المتخصصين فى مجال العلوم التطبيقية لا يتجاوزون (١٧,٧٦٪). أما مجموع المتخصصين فى العلوم الاجتماعية والأمنية على الخصوص فلا تتعدى نسبتهم (١٥,٨٩٪). وأخيراً إن فئة المتخصصين فى العلوم الشرعية نسبتهم لا تتجاوز (٣,٧٤٪) من عينة البحث المجيبين عن الاستبانة. ويلاحظ من الجدول أن نسبة المتخصصين فى الإدارة هى الأعلى بين بقية التخصصات، ويليها المتخصصون فى العلوم التطبيقية فالعلوم الاجتماعية، وهى تخصصات تتناسب مع طبيعة الاستشارات التى غالباً ما تحتاج إليها أجهزة الدولة.

عدد سنوات الخبرة:

ينظر إلى عدد سنوات الخدمة كمؤشر على اتساع أفق الخبرة واكتساب المهارة فى التواصل مع الآخرين لأهمية توافر مثل هذه الخصائص لدى ضابط الاتصال. ولذا نلاحظ أن (٣٧,٣٩٪) تتراوح خدماتهم الوظيفية فى الدولة بين (١١ – ٢٠) عاماً، فى حين نجد

أن ما نسبته (٣٥,٤٣٪) من ضباط الاتصال تتراوح خدماتهم بين (٢١ – ٣١) فأكثر من الأعوام. ويتبين من الجدول (٤ – ٣) أن من لا تتعدى خدماتهم الوظيفية أو تقل عن خمس سنوات لا تزيد نسبتهم عن (٧,٤٨٪) من بين المجيبين من العينة عن استبانة البحث. ويلاحظ بشكل عام أن ما نسبته (٨٥,٠٥٪) من عينة البحث المجيبة عن الاستبانة لا تقل خدماتهم الوظيفية عن ست سنوات، وهى مدة كافية لاكتساب الخبرة ومهارة التواصل مع الآخرين.

عدد مرات التنسيق:

خبرة التنسيق إضافة مفيدة إذا ما توافرت لدى ضابط الاتصال علاوة على ما يتوافر له من خدمات وظيفية. فهى إثراء للمعلومات وصقل للخبرات وتهذيب لمهارات الاتصال. وفى الجدول (٤ – ٣) نلاحظ أن الخبرة فى التنسيق محدودة بين عينة البحث المشاركة فى الإجابة عن الاستبانة، حيث إن نسبة التمركز حول من لا تزيد خبرتهم عن مرة واحدة طيلة حياتهم الوظيفية تصل إلى (٣٣,٦٤٪)، وأن ما نسبته (٢٠,٥٦٪) من ضباط الاتصال لم يسبق لهم خبرة فى التنسيق على الإطلاق. وإن من لا تزيد نسبتهم عن (٣٢,٧١٪) فقط من ضباط الاتصال المجيبين عن استبانة البحث تتراوح مرات مشاركاتهم فى التنسيق بين مرتين وأكثر من أربع مرات كما يوضح الجدول.

وتوضح مشاهدات الجدول (٤ – ٣) بشكل عام أن أكثر من (٦٦٪) من العينة المبحوثة المجيبة عن الاستبانة تتمتع بحد من الخبرة فى التنسيق، وهى نسبة لا بأس بها، ولعل مردود هذه الخبرة يسهم فى دعم الاستشارة وإثرائها.

خصائص إدارت متابعة تنفيذ الاستشارة فى الجهاز الحكومى:

فيما سلف من البحث تناولنا رئيس الجهاز الحكومى موضع الدراسة وضابط الاتصال فى الجهاز. وفى الجزئية التالية نتطرق للجهة المتابعة لتنفيذ الاستشارة الإدارية فى الجهاز الحكومى ممثلة فى مجموعة من العناصر التى هى نوع (مسمى) الإدارة ومستواها التنظيمى، ومستوى المرتبة الوظيفية لمسؤول الجهة المعنية بمتابعة التنفيذ، ومؤهله وتخصصه العلمى، وعدد سنوات خدماته فى الدولة كما هو مبين فى الجدول (٥ – ٣).

جدول (٥ - ٣)

إدارة متابعة تنفيذ الاستشارة: مستواها ومسماها الوظيفى ومؤهل شاغلها وعدد سنوات خبرته

الجهة المعنية	مستواها التنظيمى						المجموع	النسبة المئوية	المنسبة المئوية التراكمية
	إدارة عليا	إدارة عامة	إدارة	وحدة	شعبة	غير ذلك[1]			
الإدارة العليا	١٤	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	١٣,٠٨	١٣,٠٨
إدارة التخطيط	٠	٥	١٠	٠	١	٠	١٦	١٤,٩٥	٢٨,٠٤
الإدارة المستفيدة	٠	٦	٢٩	٣	٤	٠	٤٢	٣٩,٢٥	٦٧,٢٩
وحدة التطوير الإدارى	٠	١	٦	٣	٠	٠	١٠	٩,٣٥	٧٦,٦٤
غير ذلك[2]	٠	٣	٣	١	١	٢	١٠	٩,٣٥	٨٥,٩٨
المجموع	١٤	١٥	٤٨	٧	٦	٢	٩٢		
القيم الناقصة	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٥	١٤,٠٢	١٠٠,٠٠
المجموع	١٤	١٥	٤٨	٧	٦	٢	١٠٧		

مسمى الوظيفة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	مستشارون ووكلاء ونواب ومفتشون	٥	٤,٦	٤,٦
	مدير عام	٢٣	٢١,٥	٢٦,٥
	مدير إدارة	٤٠	٣٧,٤	٦٣,٥
	مشرف	٩	٨,٤	٧١,٩
	أخرى[3]	١٣	١٢,١	٨٤
	المجموع	٩٠		
القيم الناقصة		١٧	١٥,٩	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (٥ - ٣)

المرتبة الوظيفية		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الوظائف المدنية	١٤ – ١٥	٩	٨,٤١	٨,٤١
	١١ – ١٣	١٦	١٤,٩٥	٢٣,٣٦
	٢ – ١٠	٣٥	٣٢,٧١	٥٦,٠٧
	أخرى[٤]	٤	٣,٧٤	٥٩,٨١
	المجموع	٦٤		
الوظائف العسكرية	لواء – فريق	٣	٢,٨٠	٦٢,٦٢
	مقدم – عميد	١٧	١٥,٨٩	٧٨,٥٠
	ملازم – رائد	٤	٣,٧٤	٨٢,٢٤
	جندى – رئيس رقباء	٢	١,٨٧	٨٤,١١
	المجموع	٢٦		
القيم الناقصة		١٧	١٥,٨٩	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

المؤهل العلمى		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	دبلوم ثانوى فأقل	١٤	١٣,٠٨	١٣,٠٨
	بكالوريوس	٤٩	٤٥,٧٩	٥٨,٨٨
	ماجستير	٢١	١٩,٦٣	٧٨,٥٠
	دكتوراه	٩	٨,٤١	٨٦,٩٢
	المجموع	٩٣		
القيم الناقصة		١٤	١٣,٠٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

تابع - الجدول (٥ - ٣)

التخصص العلمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	إدارة	٢٥	٢٣,٤	٢٣,٤
	علوم تطبيقية	١٨	١٦,٨	٣٩,٨
	علوم اجتماعية	١٦	١٥	٥٤,٨
	علوم أمنية	١٢	١١,٢	٦٦
	علوم شرعية	٤	٣,٧	٦٩,٧
	المجموع	٧٥		
القيم الناقصة		٣٢	٢٩,٩	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

عدد سنوات الخبرة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠ – ٥	٧	٦,٥٤	٦,٥٤
	٦ – ١٠	٣	٢,٨٠	٩,٣٥
	١١ – ١٥	١٣	١٢,١٥	٢١,٥٠
	١٦ – ٢٠	٢٢	٢٠,٥٦	٤٢,٠٦
	٢١ – ٢٥	١٥	١٤,٠٢	٥٦,٠٧
	٢٦ – ٣٠	١٦	١٤,٩٥	٧١,٠٣
	٣١ فأكثر	١٧	١٥,٨٩	٨٦,٩٢
	المجموع	٨٨		
القيم الناقصة		١٩	١٧,٧٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		

١ عمادة، مساعد مدير.
٢ عمادة، قسم، إدارة توظيف.
٣ أمين، أخصائي، كاتب، مأمور، مدرس، مدقق، ضابط صف، مهندس.
٤ وظائف تعليمية وصحية خارج نظام المراتب.

الإدارة المعنية بتنفيذ الاستشارة:

عند إنجاز الاستشارة الإدارية وتسليمها للعميل المستفيد يأتى دور الجهة المعنية بالمتابعة والتنفيذ أو التطبيق لدى الجهاز المعنى. وبالنظر إلى الجدول (٥ - ٣) نجد أن أكثر الجهات المعنية بتنفيذ الاستشارات الإدارية لدى الأجهزة التى تناولها البحث هى الإدارة المستفيدة، حيث إن ما نسبته (٣٩,٢٥٪) من الاستشارات قد تم تولى متابعته من قبل الإدارة المذكورة، ويبين الجدول كذلك أن ما نسبته (١٤,٩٥٪) من الاستشارات موضع البحث قد أوكلت مهمة متابعتها وتنفيذها إلى إدارات التخطيط فى الأجهزة المعنية. وأن ما نسبته (١٣,٠٨٪) من هذه الاستشارات تتولى متابعتها وتنفيذها الإدارات العليا فى الأجهزة ذات الشأن. والملاحظ أن وحدات التطوير فى الأجهزة الحكومية لم تتابع تنفيذ إلا ما نسبته (٩,٣٥٪) من الاستشارات، وما تبقى من الاستشارات محل البحث ونسبته (٥,٣٥٪) قد تولت متابعة تنفيذه غير ما ذكر من الإدارات المشار إليها أعلاه كما يظهر جلياً من إجابات العينة عن استبانة البحث.

وبالمقارنة بين المستويات التنظيمية للإدارات التى تولت متابعة تنفيذ الاستشارات الإدارية المعنية بالبحث (للتعرف على مدى التفاوت بين مختلف المستويات) نجد أن (٩٢) استشارة أُنجزت من المعهد لعدد من الأجهزة الحكومية تولت مهام تنفيذها مختلف المستويات التنظيمية فى تلك الأجهزة. ويلاحظ أن (٤٨) منها قد أسند تنفيذها إلى جهات فى مستوى "الإدارة"، و (١٥) منها أسند إلى جهات فى مستوى الإدارة العامة"، وأن (١٤) استشارة تمت متابعة تنفيذها من قبل الإدارات العليا فى الأجهزة المعنية كما توضح إجابات العينة المبحوثة فى الجدول (٥ - ٣). ومعنى ذلك أن إسهام "الإدارة" بمتابعة تنفيذ (٤٨) من (٩٢) استشارة إدارية كما يوضح الجدول (٥ - ٣) يجعلها متقدمة على ما هو أعلى وأدنى منها فى المستوى التنظيمى للجهاز؛ أى إن مستوى الإدارة بين مختلف المستويات التنظيمية فى الأجهزة الحكومية يحظى بمتابعة وتنفيذ النصيب الأوفر من الاستشارات الإدارية التى يعدها المعهد لمختلف الأجهزة الحكومية.

مسمى الوظيفة:

تواصلاً مع أهمية نوع الإدارة ومستواها التنظيمى المختصة بمتابعة الاستشارة الإدارية وتنفيذها يأتى بحث إسهام المسميات الوظيفية للقائمين على إدارات التنفيذ، وفى هذا الخصوص يوضح الجدول (٥ - ٣) أن شاغلى مديرى الإدارة يسهمون بأعلى نسبة

من التنفيذ بين المسميات الوظيفية الأخرى، وهى (٣٧,٤٪)، فى حين لا يسهم مديرو العموم إلا بما نسبته لا تتجاوز (٢١,٥٪) من الاستشارات التى تناولها البحث. أما مسميات الوظائف الموضحة فى الجدول تحت "أخرى" فإن نسبة دورها فى متابعة التنفيذ لا تزيد عن (١٢,١٪)، وتليها بالتدنى وظيفة مشرف حيث لا تتعدى نسبتها (٨,٤٪)، أما ذوو المسميات الوظيفية: مستشارون، وكلاء، نواب ومفتشون، فلا تتجاوز نسبة إسهامهم (٦,٤٪) كما هو واضح من إجابات عينة البحث.

المرتبة الوظيفية:

توضح هذه الجزئية من الجدول (٥ – ٣) أن وظائف المتابعين لتنفيذ الاستشارات الإدارية فى الأجهزة الحكومية تنقسم بين مدنية وعسكرية. وفى أوساط المدنيين تتراوح مستويات المراتب بين المرتبة (٢ – ١٥) وفقًا لسلم الوظائف المدنية. ويلاحظ أن المراتب من (٢ – ١٠) تحظى بأعلى نسبة بين بقية المراتب وهى (٣٢,٧١٪)، وتليها فى علو النسبة المراتب من (١١ – ١٣) حيث تحوز على ما نسبته (١٤,٩٥٪)، فى حين نجد أن المراتب من (١٤ – ١٥) لا تحقق إلا ما نسبته (٨,٤٠٪)، والأدنى من هذه النسبة ما ورد تحت مسمى "أخرى" من المراتب حيث لم تتجاوز فى نسبتها (٣,٧٤٪).

وكما هو واضح من إجابات عينة البحث فى الجدول المذكور فى هذه الجزئية وفى الجزئية السابقة من الجدول (٥ – ٣) يلاحظ أن المراتب من (٢ – ١٠) تمثل (٣٢,٧١٪)، وهى أعلى نسبة بين بقية المراتب، وكذلك وظائف مديرى "الإدارة" التى تبدو أعلى نسبة بين بقية مسميات الوظائف حيث تمثل (٣٧,٤٪)، مما يشير إلى أن مراتب مديرى الإدارة فى الأجهزة الحكومية تقع بين المرتبة الثانية والعاشرة.

أما القطاع العسكرى فإن رتب المتابعين لتنفيذ الاستشارات تتراوح بين رئيس رقباء ورتبة فريق. وبالنظر إلى الجدول (٥ – ٣) نجد أن رتبة مقدم – عميد تمثل (١٥,٩٨٪) وهى الأعلى بين شريحة المتابعين لتنفيذ الاستشارات من العسكريين، وأن رتبة لواء – فريق لا تمثل أكثر من (٢,٨٠٪) من عينة البحث. فى حين يلاحظ أن رتبة رئيس رقباء – رائد لا تتجاوز فى نسبتها (٦١ .٥٪) من العينة المجيبة عن استبانة البحث، ومعنى ذلك أن أغلبية الذين يتابعون تنفيذ الاستشارات فى القطاع العسكرى ذوو رتب عالية لا تقل عن رتبة مقدم.

المؤهل العلمى:

يلاحظ المتتبع للجدول (٥ – ٣) تشتتًا واضحًا بين مؤهلات المتابعين لتنفيذ الاستشارات الإدارية لدرجة تبدأ من مؤهل دبلوم ثانوى أو ما دون ذلك إلى مؤهل دكتوراه. لكن التمركز الأبرز بين مختلف الفئات يبدو جليًا حول مؤهلى درجة البكالوريوس، حيث لا تقل نسبة هذه الشريحة عن (٤٥,٩٧٪)، ويليها فى النسبة مؤهلو درجة الماجستير، حيث تصل إلى (١٩,٦٣٪) من عينة البحث. أما مؤهلو الدبلوم الثانوية وما دونها فتبلغ نسبتهم (١٣,٠٨٪)، ومؤهلو درجة الدكتوراه لا تتجاوز نسبتهم (٨,٤١٪) بحسب إجابات العينة المبحوثة والموضحة فى الجدول آنف الذكر.

التخصص العلمى:

يبين الجدول (٥ – ٣) أن التخصصات العلمية لمتابعى تنفيذ الاستشارات الإدارية تتوزع بين خمس فئات علمية هى: إدارة، علوم تطبيقية (علوم هندسية وطبية ... إلخ)، علوم اجتماعية، علوم أمنية (عسكرية) وعلوم شرعية (بمختلف تفريعاتها). ويلاحظ أن متخصصى الإدارة يحوزون على أعلى نسبة بين مختلف فئات التخصصات حيث تصل إلى (٢٣,٤٪)، ويليها مباشرة فئة متخصصى العلوم التطبيقية بنسبة (١٦,٨٪)، وفئة متخصصى العوم الاجتماعية بنسبة (١٥٪) كما يوضح الجدول، أما نسبة المتخصصين فى العلوم الشرعية فهى الأدنى بين بقية الفئات حيث لا تتجاوز (٣,٧٠٪) وفقًا لإجابات عينة البحث على الاستبيان الموضحة فى الجدول أعلاه.

عدد سنوات الخبرة:

يوضح القسم الأخير من الجدول (٥ – ٣) تفاوتًا واضحًا فى عدد سنوات الخبرة لدى متابعى تنفيذ الاستشارات الإدارية لدى الأجهزة الحكومية التى تناولها البحث. إذ بمجرد النظر فى آخر جزئية فى الجدول يلاحظ أن مدد الخدمات تتراوح من مدة خمس سنوات أو لا خبرة على الإطلاق إلى مدة خبرة تزيد فى سنواتها عن (٣١) عامًا تتوافر لدى بعض المكلفين بمتابعة التنفيذ. وبين مختلف هذه الفئات نجد أن من لهم من الخدمة ما بين (١٦ – ٢٠) عامًا يتقدمون نسب مختلف الفئات حيث يحوزون على (٢٠,٦٥٪). وتلى هذه النسبة علوًا شريحة من لهم من الخبرة (٣١) عامًا أو تزيد، حيث تصل إلى (١٥,٩٨٪) كما هو واضح من إجابات العينة. ويلاحظ كذلك تقارب لصيق بين فئتى الخدمة (٢١ – ٢٥) والأخرى من (٢٦ – ٣٠) عامًا حيث نسبة الأولى (١٤,٠٢٪) بين فئات العينة، والثانية لا تتجاوز فى

نسبتها (١٤,٩٥٪). ويبين الجدول أيضًا أن من لا تزيد خدماتهم أو تقل عن خمس سنوات نسبتهم متدنية بين بقية الفئات الأخرى، بحيث لا تزيد عن (٦,٥٤٪) كما هو واضح من إجابات العينة عن الاستبانة.

وملخص القول هو أن الغالبية العظمى (٧٧,٥٧٪) من متابعى تنفيذ الاستشارات الإدارية لدى الأجهزة المبحوثة تزيد خدماتهم فى عمل الدولة عن (١٠) سنوات، وهى فترة كافية لإثراء الخبرات لدى هؤلاء المعنيين بالتنفيذ.

القسم الثانى - البيانات الشخصية لمنسوبى المعهد (منسقى الاستشارات موضع البحث):

خصائص وظائف ومؤهلات مستشارى المعهد:

نذكر القارئ فى المدخل لهذا القسم أنه فى مستهل الفصل الخاص بوصف البيانات الشخصية قد جرى الإيضاح بأن هذه البيانات تنقسم إلى شقين: الأول منها يتعلق بمسؤولى الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات على اختلاف مسؤولياتهم الإدارية، نحو ما يتعلق بطلب ومتابعة تنفيذ الاستشارات الإدارية المعدة من قبل المعهد، والشق الثانى من هذه البيانات الوصفية يختص بمنسقى الاستشارات من قبل المعهد، وهم بطبيعة الحال استشاريون ويقومون بدور التنسيق ضمن فرقهم ومع الجهات المستفيدة من الاستشارات، وهذا ماسيتم التطرق إليه فى هذا القسم.

جدول (٦ - ٣)
المرتبة الوظيفية وآخر مؤهل علمى وتاريخ الحصول عليه لمستشارى المعهد وتخصصاتهم العلمية

المرتبة الوظيفية والرتب العلمية		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
الوظائف المدنية	٨ - ١٠	١٢٠	٦٧,٠٤	٦٧,٠٤
	١١ - ١٣	٣٩	٢١,٧٩	٨٨,٨٣
	أستاذ مساعد	٧	٣,٩١	٩٢,٧٤
	أستاذ مشارك	٢	١,١٢	٩٣,٨٥
	المجموع	١٦٨		
القيم الناقصة		١١	٦,١٥	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

تابع - الجدول (٦ - ٣)

آخر مؤهل علمي		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	بكالوريوس	٢	١,١٢	١,١٢
	دبلوم عالى	٧٨	٤٣,٥٨	٤٤,٦٩
	ماجستير	٨٠	٤٤,٦٩	٨٩,٣٩
	دكتوراه	١٠	٥,٥٩	٩٤,٩٧
	المجموع	١٧٠		
القيم الناقصة		٩	٥,٠٣	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

تاريخ الحصول على المؤهل		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	١٣٩٠هـ فأقل	٣	١,٦٨	١,٦٨
	١٣٩١ – ١٣٩٥هـ	٣٤	١٨,٩٩	٢٠,٦٧
	١٣٩٦ – ١٤٠٠هـ	٧٦	٤٢,٤٦	٦٣,١٣
	١٤٠١ – ١٤٠٥هـ	٣٣	١٨,٤٤	٨١,٥٦
	١٤٠٦ – ١٤١٠هـ	١٠	٥,٥٩	٨٧,١٥
	المجموع	١٥٦		
القيم الناقصة		٢٣	١٢,٨٥	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

التخصص		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	إدارة عامة	٥٩	٣٢,٩٦	٣٢,٩٦
	إدارة مكتبية	٧٤	٤١,٣٤	٧٤,٣٠
	مكتبات	١٥	٨,٣٨	٨٢,٦٨
	حاسب آلى	١٦	٨,٩٤	٩١,٦٢
	غير ذلك	١٤	٧,٨٢	٩٩,٤٤
المجموع		١٧٨		
القيم الناقصة		١	٠,٥٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

المرتبة الوظيفية والرتب العلمية (للمنسق / الاستشارى):

يبرز الجدول (٦ – ٣) المراتب الوظيفية وكذلك الرتب العلمية لمنسقى الاستشارات فى المعهد ومؤهلاتهم العلمية وتاريخ الحصول عليها إضافة إلى حقول تخصصاتهم. فالجزئية الأولى من الجدول توضح أن المنسقين موظفون فى المعهد إما على كادر الموظفين العام وبحسب مراتبه، وإما موظفون على كادر أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات وبحسب رتبته العلمية. ويوضح الجدول أن ما نسبته (٦٧,٤٪) من المنسقين المجيبين عن استبانة البحث تتراوح مراتبهم الوظيفية بين (٨ – ١٠)، وأن ما نسبته (٢١,٧٩٪) من المنسقين تتراوح مراتبهم بين (١١ – ١٣) كما هو واضح من الجدول. فى حين نجد أن المنسقين من موظفى كادر أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك) لا تتجاوز نسبة مشاركتهم (٥,٠٣٪) من مجموع عينة البحث المجيبة عن الاستبانة. ولذلك يبدو واضحاً من الجدول أن أكثرية المنسقين، وهم (٨٨,٨٣٪)، هم من ذوى المراتب الوظيفية، وليسوا ممن هم على كادر أعضاء هيئة التدريس. كما يلاحظ أن أغلبية ذوى المراتب الوظيفية من المنسقين مراتبهم لا تتجاوز المرتبة العاشرة من كادر سلم الموظفين العام.

المؤهل العلمى:

المؤهلات العلمية بحسب ما يتضح فى هذا القسم من الجدول (٦ – ٣) موزعة على أربعة أقسام هى: بكالوريوس، دبلوم عالى، ماجستير، ودكتوراه. وبين هذه الشرائح الأربع المذكورة نتبين أن نسبة مؤهلى الماجستير هى الأعلى، حيث تبلغ (٤٤,٦٩٪)، ويليها مؤهلو الدبلوم العالى حيث نسبتهم (٤٣,٥٨٪). فى حين نجد أن مؤهلى الدكتوراه لا تتجاوز نسبتهم (٥,٥٩٪) بين أفراد العينة. أما مؤهلو البكالوريوس فنسبتهم منخفضة جداً بين المنسقين، إذ لا تزيد عن (١,١٢٪) من العينة المجيبة عن استبانة البحث.

وبنظرة عامة نجد أن أكثر من (٩٠٪) من المنسقين لا تقل مؤهلاتهم عن الدبلوم العالى، وهو مؤهل عال ومتناسب مع طبيعة العمل الاستشارى الذى يؤديه المنسقون فى المعهد.

تاريخ الحصول على المؤهل:

نلاحظ فى هذه الجزئية من الجدول (٦ – ٣) أن السؤال الذى أجابت عنه عينة البحث يستقصى تاريخ الحصول على أعلى وآخر مؤهل علمى تم الحصول عليه قبل إعداد الاستشارة. ومعلوم أن الاستشارات موضع البحث يعود تاريخ إنجازها إلى الفترة

الواقعة بين ١٤١٦ - ١٤٢٠هـ. وبناء عليه كانت الإجابات كالتالى: (٤٢,٤٦٪)، وهى أعلى نسبة بين الشرائح المجيبة عن الاستبانة، يعود تاريخ حصولهم على أعلى وآخر مؤهل علمى إلى الفترة (١٣٩٦ - ١٤٠٠هـ)، فى حين نجد أن ما نسبته (٢٠,٦٧٪) من المجيبين يعود تاريخ حصولهم على المؤهل إلى ١٣٩٥هـ وما قبلها. وأن ما نسبته (٢٤,٠٣٪) تتراوح فترات حصولهم على آخر مؤهل قبل إعداد الاستشارات موضع الدراسة بين (١٤٠١ - ١٤١٠هـ).

ونستنتج من هذا العرض للبيانات التاريخية الخاصة بحصول المنسقين على آخر المؤهلات العلمية أن معظمها يعود إلى ماقبل (١٠) سنوات من الفترة التى تناولها البحث. وهى فترة كافية لإكساب المنسقين الخبرة من خلال ممارسة أعمال التدريب وإجراء الدراسات والبحوث قبل التكليف بممارسة أعمال التنسيق مع الفرق الاستشارية.

التخصص:

يبدو من الطبيعى أن يقال إن موضوعات الاستشارات ومجالاتها تتغير بحسب تغير احتياجات المستفيدين. ولذلك فإن تخصصات الاستشاريين فى المعهد بشكل عام متعددة ومتنوعة. وبحسب ما يوضح لنا الجدول (٦ - ٣)، فإن منسقى الاستشارات موضع البحث ينتمون إلى أربعة تخصصات أكاديمية رئيسية هى: الإدارة العامة، إدارة مكتبية، مكتبات، حاسب آلى وغير ذلك من التخصصات. وبالنظر إلى الجدول نتبين أن (٣٢,٩٦٪) من العينة متخصصون فى الإدارة العامة، وأن (٤١,٣٤٪) متخصصون فى حقل الإدارة المكتبية، وأن المتخصصين فى حقل المكتبات والحاسب الآلى تبلغ نسبتهم على التوالى (٨,٣٨٪) (٨,٩٤٪) كما يوضح الجدول. وغير ما سلف ذكره من التخصصات لم تحظ من العينة المبحوثة إلا بنسبة لا تتجاوز (٧,٨٢٪) من العينة كما يتضح من الجدول. ولعل ما يجلب الانتباه هو ارتفاع نسبة المنسقين من حقلى الإدارة العامة والإدارة المكتبية البالغة إلى قرابة (٧٤٪) من عينة البحث، مما قد يعنى أن غالبية الاستشارات المنجزة فى الفترة التى تناولتها الدراسة متمركزة حول هذين الحقلين من التخصص.

خصائص خدمات وخبرات مستشارى المعهد:

يلاحظ فى الجداول الثلاثة التالية من (٧ - ٩) أنه سيتم تصنيف إجابات أسئلة الاستبانة وفقًا لتناسبها الموضوعى بصرف النظر عن ورود تسلسلها التتابعى فى الاستبانة.

وعليه فإنه تواصلاً مع البحث فى خصائص المنسق الاستشارى يبدو من الأهمية بمكان أن يتم التعرف على عدد سنوات الخدمة الوظيفية للمنسق فى المعهد أو فى الجهاز الحكومى بشكل عام، وعدد سنوات الخبرة لديه فى مجال الإشراف (الإدارة) والخبرة فى نطاق التنسيق مع الفرق الاستشارية، وكذلك مدى رضا المنسق الاستشارى عن مقدار المكافأة التى يحصل عليها من المعهد لقاء إنجاز كل استشارة. إضافة إلى إيضاح عدد المرات التى تم الاتصال بالمنسق من قبل الجهاز المستفيد من الاستشارة بعد إنجازها لأخذ رأيه حول ما تتطلبة عملية التنفيذ.

جدول (٧ - ٣)

عدد سنوات خدمة المستشار فى الدولة، خبرته فى مجال الإدارة والإشراف، وتنسيق الفرق الاستشارية

سنوات الخدمة فى الدولة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	١ - ١٠	٣٩	٢١,٧٩	٢١,٧٩
	١١ - ٢٠	٩٤	٥٢,٥١	٧٤,٣٠
	٢١ - ٣٠	٤٤	٢٤,٥٨	٩٨,٨٨
	المجموع	١٧٧		
القيم الناقصة		٢	١,١٢	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

سنوات الخبرة فى مجال الإشراف		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٦٥	٣٦,٣١	٣٦,٣١
	١	١١	٦,١٥	٤٢,٤٦
	٢	١٦	٨,٩٤	٥١,٤٠
	٣	١٢	٦,٧٠	٥٨,١٠
	٤ - ١٠	٣٣	١٨,٤٤	٧٦,٥٤
	١١ - ١٥	١٨	١٠,٠٦	٨٦,٥٩
	أكثر من ١٥	١١	٦,١٥	٩٢,٧٤
	المجموع	١٦٦		
القيم الناقصة		١٣	٧,٢٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

تابع - الجدول (٧ - ٣)

الخبرة فى مجال تنسيق الاستشارات		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٦٥	٣٦,٣١	٣٦,٣١
	١	٢٥	١٣,٩٧	٥٠,٢٨
	٢	١٤	٧,٨٢	٥٨,١٠
	٣	١٦	٨,٩٤	٦٧,٠٤
	٤	١٠	٥,٥٩	٧٢,٦٣
	٥ – ١٠	١٦	٨,٩٤	٨١,٥٦
	أكثر من ١٠	١٨	١٠,٠٦	٩١,٦٢
	المجموع	١٦٤		
القيم الناقصة		١٥	٨.٣٨	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

نسبة المكافأة المرضية		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	أقل من ٣٠ ٪	٢١	١١,٧٣	١١,٧٣
	٣٥ – ٥٠ ٪	٥٩	٣٢,٩٦	٤٤,٦٩
	٦٠ – ١٠٠ ٪	٧٥	٤١,٩٠	٨٦,٥٩
	أكثر من ١٠٠ ٪	٧	٣,٩١	٩٠,٥٠
	المجموع	١٦٢		
القيم الناقصة		١٧	٩,٥٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

عدد مرات الاتصال بالمنسق الاستشارى		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٦٣	٣٥,٢٠	٣٥,٢٠
	١	١١	٦.١٥	٤١,٣٤
	٢	٢٩	١٦,٢٠	٥٧,٥٤
	٣	١٠	٥,٥٩	٦٣,١٣
	٤ فأكثر	٢٠	١١,١٧	٧٤,٣٠
	المجموع	١٣٣		
القيم الناقصة		٤٦	٢٥,٧٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

سنوات الخدمة فى الدولة:

وفى هذا الخصوص يوضح الجدول (٧ – ٣) أن (٥٢,٥١٪) من المنسقين تتراوح مدد خدماتهم فى الجهاز الحكومى بشكل عام بين (١١ – ٢٠) سنة. وأن (٢٤,٥٨٪) من المنسقين أيضاً تتراوح مدد خدماتهم بين (٢١ – ٣٠) سنة. أما من تتراوح خدماتهم بين (١ – ١٠) أعوام فلا تزيد نسبتهم بين المنسقين عن (٢١,٧٩٪) كما يوضح الجدول وفقًا لإجابات العينة. ومن ذلك نتبين أن ما نسبته (٧٧,٩٪) ممن أجابوا عن استبانة البحث تزيد خدماتهم عن ١١ عامًا فى المعهد أو فى جهاز الدولة بشكل عام، وهى مدة كافية لاكتساب الخبرة المطلوبة للإسهام فى عمل الاستشارات.

سنوات الخبرة فى مجال الإشراف:

يوضح هذا القسم من الجدول (٧ – ٣) أن أغلبية المنسقين للاستشارات الإدارية موضع البحث لديهم خبرة فى مجال الإشراف والإدارة، وأن هذه الخبرة تتراوح بين عام وأكثر من ١٥ عامًا. فالجدول يبين أن ما نسبته (٤١,٣٥٪) من العينة المجيبة عن الاستبانة لديهم من الخبرة ما لا يقل عن ثلاث سنوات وأكثر، وأن (٥,٩٪) من المنسقين تتراوح خبراتهم فى الإدارة والإشراف بين عام وعامين.

أما من ليس لهم خبرة فى مجال الإشراف والإدارة من العينة المبحوثة فإن نسبتهم لا تزيد عن (٣٦,٣١٪) من إجمالى عينة البحث، غير أن ذوى الخبرة من المنسقين يبلغون فى نسبتهم (٥٦,٤٤٪) وهم فى الحالة هذه أكثرية المبحوثين كما يوضح الجدول.

الخبرة فى مجال تنسيق الاستشارات:

فى هذا القسم من الجدول (٧ – ٣) نلاحظ أن (٣٦,٣١٪) من منسقى الاستشارات موضع البحث لم يكن لهم سابق خبرة فى مجال التنسيق عندما تم تكليفهم بعملية المنسقين للاستشارات المعينة. غير أن الجدول ذاته يوضح أن ما نسبته (٥٥,٣٢٪) من المنسقين المعنيين لديهم من الخبرة فى التنسيق ما يتراوح بين مرة واحدة وأكثر من ١٠ مرات خلال مسيرة عملهم فى المعهد وفقًا لما جاء فى إجابات عينة البحث عن الاستبانة. ولما لخبرة التنسيق مع الفرق الاستشارية من أهمية فى تنظيم العمل وإنجازه وتحديد نتائجة فإن مراعاة توافر مثل هذه الخبرة فى المنسق ذات مردود إيجابى على تقرير الاستشارة.

نسبة المكافأة المرضية:

من خلال الاطلاع على بعض أدبيات الاستشارات الإدارية لاحظ الباحثان أن عضو الفريق الاستشارى الذى يعمل فى أى مؤسسة حكومية فى الوطن العربى تؤدى خدمات استشارية مماثلة لما يقوم به المعهد يحصل على مكافأة مالية مقابل كل استشارة يسهم فى إنجازها، إلا أن هذه المكافأة تتفاوت فى مقدارها باختلاف هذه المؤسسات الحكومية. فمعهد الإدارة العامة على سبيل المثال لا يخصص لكل عضو من أعضاء الفريق الاستشارى إلا ثلث مرتبه الشهرى مقابل كل استشارة بعد إنجازها، فى حين نجد بعض المؤسسات العربية المماثلة تكافئ عضو الفريق بمثل راتبه الشهرى، ومنها معهد الإدارة فى عمان، شريطة ألا يزيد ما يحصل عليه من المكافآت عن ثلاث مرات فى العام الواحد.

وبهذا الخصوص جرى سؤال منسقى الفرق الاستشارية لدى المعهد عن مدى رضاهم عن مقدار هذه النسبة من المكافأة المحددة بثلث الراتب الشهرى فجاءت إجابات المبحوثين وفقًا للتالى: (٤١,٩٠٪) من عينة البحث المجيبة على الاستبيان يرون ضرورة الزيادة على ثلث الراتب بحيث لا تقل عن نسبة (٦٠ - ١٠٠) من المرتب الشهرى فى حين أن (٣,٩١٪) من المجيبين يرون أن نسبة الزيادة للمكافأة لا ينبغى أن تقل عن مائة بالمائة من الراتب الشهرى. لكن مانسبته (١١,٧٣٪) من المنسقين يبدون مقتنعين حتى بمكافأة تقل عن (٣٠٪) من المرتب الشهرى مقابل كل استشارة إدارية ينجزونها.

بشكل عام يوضح الجدول (٧ - ٣) أن توجهات معظم المبحوثين أى ما نسبته (٧٨,٧٧٪) من العينة المجيبة على استبيان البحث يتفقون على طلب زيادة المكافأة عن ثلث المرتب الشهرى المعمول به حاليًا من قبل المعهد.

عدد مرات الاتصال بالمنسق الاستشارى:

بحسب التوقع إن من أهم المؤشرات الإيجابية على مدى الرغبة فى الاستفادة من الاستشارات وتنفيذ ما جاء بتوصياتها هو الاتصال بمنسق أو أحد أعضاء الفريق الاستشارى سواء للاستفسار عن الغموض أو طلب المساعدة فى التنفيذ من قبل الجهة المستفيدة. ولذا تم سؤال المنسقين عن عدد مرات الاتصال بهم من قبل الأجهزة المستفيدة خلال الفترة التى تناولها البحث وكانت الإجابات كالتالى: ما نسبته (٢٧,٩٤٪) من العينة المجيبة عن استبانة البحث أفادوا بأن عدد مرات الاتصال بهم من قبل الجهات المستفيدة من الاستشارات تتراوح بين (١ - ٣) مرات. وما نسبته (١١,١٧٪) من العينة ذكروا

أن مرات الاتصال بهم تراوحت ما بين ٤ مرات وأكثر. ومع ذلك نجد أن (٣٥.٢٠٪) من العينة المبحوثة من لم يتم الاتصال بهم من قبل الجهات المستفيدة من الاستشارات على الإطلاق. فهل يعني ذلك أن بعض الاستشارات واضحة وسهلة الفهم ولا تحتاج إلى استفسار أو طلب مساعدة على التنفيذ أو أن نسبة من هذه الاستشارات قد أهملت ولم تتم الاستفادة منها؟ سؤال في الواقع يبقى مفتوحاً ولعل الإجابة عنه سيرد فيما تبقى من هذا البحث.

خصائص خبرات ودورات الاستشاري في مجال الاستشارات:

في مضمار عمل المنسق أثيرت بعض المتغيرات للتعرف على ما لدى المنسق الاستشاري من سابق المعارف والخبرات التي تصب في مجرى طبيعة عمل الاستشارة التي أسهم بإعدادها. ولهذا الغرض تم طرح أربعة أسئلة تتعلق بعدد سنوات الخدمة في مجال الاستشارات الإدارية وعدد ما حصل عليه المنسق من الدورات التدريبية في المجال نفسه وعدد ما أنجز من الاستشارات السابقة لموضوع البحث، وكذلك العدد المناسب لأعضاء الفريق الاستشاري من وجهة نظره.

جدول (٨ - ٣)

عدد سنوات خبرة المستشار وعدد الدورات المتخصصة التي حصل عليها في مجال الاستشارات في داخل وخارج المملكة، وعدد الاستشارات التي أسهم في إنجازها، ومتوسط عدد الفريق الاستشاري المناسب

سنوات الخدمة في مجال الاستشارة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠ - ٥	١٩	١٠.٦١	١٠.٦١
	٦ - ١٠	٤٥	٢٥.١٤	٣٥.٧٥
	١١ - ١٥	٤٢	٢٣.٤٦	٥٩.٢٢
	١٦ فأكثر	٤١	٢٢.٩١	٨٢.١٢
	المجموع	١٤٧		
القيم الناقصة		٣٢	١٧.٨٨	١٠٠.٠٠
المجموع		١٧٩		

تابع - الجدول (٨ - ٣)

عدد الدورات في مجال الاستشارات		التكرار		النسبة المئوية		النسبة المئوية التراكمية	
		داخل	خارج	داخل	خارج	داخل	خارج
القيم المكتملة	٠	٧١	١١٨	٣٩,٦٦	٦٥,٩٢	٣٩,٦٦	٦٥,٩٢
	١	٧٧	٣٦	٤٣,٠٢	٢٠,١١	٨٢,٦٨	٨٦,٠٣
	٢ فأكثر	٢٦	١٤	١٤,٥٣	٧,٨٢	٩٧,٢١	٩٣,٨٥
	المجموع	١٧٤	١٦٨				
القيم الناقصة		٥	١١	٢,٧٩	٦,١٥	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩	١٧٩				

عدد الاستشارات التي أنجزها المستشار		التكرار		النسبة المئوية		النسبة المئوية التراكمية	
		منفرداً	مشتركاً	منفرداً	مشتركاً	منفرداً	مشتركاً
القيم المكتملة	٠	١٤	٣٦	٧,٨٢	٢٠,١١	٧,٨٢	٢٠,١١
	١	١٨	٤٤	١٠,٠٦	٢٤,٥٨	١٧,٨٨	٤٤,٦٩
	٢	١٧	٣٧	٩,٥٠	٢٠,٦٧	٢٧,٣٧	٦٥,٣٦
	٣	١٨	١٣	١٠,٠٦	٧,٢٦	٣٧,٤٣	٧٢,٦٣
	٤	١٢	٨	٦,٧٠	٤,٤٧	٤٤,١٣	٧٧,٠٩
	٥ - ١٠	٧١	٣٠	٣٩,٦٦	١٦,٧٦	٨٣,٨٠	٩٣,٨٥
	أكثر من ١٠	١٧	٤	٩,٥٠	٢,٢٣	٩٣,٣٠	٩٦,٠٩
	المجموع	١٦٧	١٧٢				
القيم الناقصة		١٢	٧	٦,٧٠	٣,٩١	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩	١٧٩				

تابع - الجدول (٨ - ٣)

العدد المناسب لأعضاء الفريق		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	١	١٠	٥,٥٩	٥,٥٩
	٢	٩٥	٥٣,٠٧	٥٨,٦٦
	٣	٥٧	٣١,٨٤	٩٠,٥٠
	٤ فأكثر	٥	٢,٧٩	٩٣,٣٠
	المجموع	١٦٧		
القيم الناقصة		١٢	٦,٧٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

سنوات الخدمة فى مجال الاستشارات:

يوضح لنا الجدول (٨ - ٣) أن ما نسبته (٢٥,١٤٪) من عينة البحث تتراوح خدماتهم فى مجال الاستشارات بين (٦ - ١٠) سنوات. وأن ما نسبته (٤٦,٣١٪) تتراوح خدماتهم فى المجال نفسه بين (١١ - ١٦) فأكثر من الأعوام. كما يوضح الجدول أن من لا تزيد أو تقل خدماتهم عن خمس سنوات لا تتجاوز نسبتهم (١٠,٦١٪) من العينية المجيبة عن الاستبانة. ومن ذلك نلاحظ أن ما نسبته (٧١,٥١٪) من العينة المبحوثة المجيبة عن الاستبانة تتجاوز خدماتهم فى مجال الاستشارات الإدارية ست سنوات.

عدد الدورات فى مجال الاستشارات:

يلاحظ أن الدورات فى مجال الاستشارات الإدارية كما يوضح الجدول (٨ - ٣) تنقسم إلى دورات داخل المملكة ودورات خارجها. فالدورات التى تعقد داخل المملكة فى مجال الاستشارات استفاد منها لمرة واحدة ما نسبته (٤٣,٠٢٪) من المبحوثين. واستفاد منها لمرتين وأكثر ما نسبته (١٤,٣٥٪)، فى حين نجد أن ما نسبته (٣٩,٦٦٪) من العينة المبحوثة لم تستفد من الدورات داخل المملكة مطلقاً.

أما ما يعقد من دورات أو يلتحق بها خارج المملكة فى مجال الاستشارات فلم تكن بأحسن حالاً من الدورات داخل المملكة، حيث يبين الجدول (٨ – ٣) أن ما نسبته (٦٥,٩٢٪) من عينة البحث لم يلتحقوا بأى دورة فى الخارج. وأن من حصل على دورة واحدة فى الخارج من العينة لا تتجاوز نسبتهم (٢٠,١١٪) من إجمالى المجيبين عن الاستبانة البحث. ويلاحظ أن من حصل على دورتين أو أكثر فى الخارج فنسبتهم لا تتعدى (٧,١٢٪) كما هو واضح من الجدول. ومن ذلك يتبين للقارئ أن من حصلوا على دورات تدريبية فى مجال الاستشارات داخل المملكة لا تتجاوز نسبتهم (٥٧,٥٥٪) من المنسقين، ومن حصلوا على دورات تدريبية فى المجال نفسه خارج المملكة لا تزيد نسبتهم عن (٢٧,٣٣٪) كما يوضح الجدول.

عدد الاستشارات التى أنجزها المنسق الاستشارى / منفرداً أو مشتركًا مع غيره:

يأتى ضمن خبرات منسقى فرق الاستشارات ما سبق لهم إنجازه من الاستشارات الإدارية سواء بالانفراد أو بالاشتراك مع أعضاء فرق استشارية أخرى.

لذا سيتم التعرف فى هذه الجزئية من الجدول (٨ – ٣) على خبرات المنسقين موضع البحث فى هذه الدراسة، وذلك فيما يخص سابق إنجازاتهم الاستشارية المنفردة ومع غيرهم من أعضاء الفرق. فالجدول الذى أمامنا يوضح أن عدد المنسقين المعنيين فى موضوع هذا البحث هم (١٧٩) فرداً، وأن من الذين أجابوا عن استبانة البحث ما نسبته (٧,٨٢٪) لم يسبق لهم أن أعدوا أى استشارة بمفردهم و (٢٠,١١٪) لم يسبق لهم أن أعدوا أى استشارة بالمشاركة مع غيرهم من الأعضاء. فى حين نجد أن ما نسبتهم (٣٦,٣٢٪) من المنسقين سبق أن أعدوا منفردين ما بين (١ – ٤) استشارات، وأن ما نسبته (٥٦,٩٨٪) من المنسقين سبق أن عملوا بالاشتراك مع غيرهم من أعضاء الفرق أيضًا بين (١ – ٤) استشارات إدارية. ويوضح الجدول (٨ – ٣) كذلك أن ما نسبته لا تقل عن (٤٩,١٦٪) من المنسقين أنجزوا منفردين ما يتراوح بين ٥ خمس وأكثر من ١٠ استشارات. أما بالمشاركة مع أعضاء آخرين فإن مانسبته (١٨,٩٩٪) من المنسقين أنجزوا ما بين ٥ إلى أكثر من ١٠ استشارات كما هو واضح من إجابات عينة البحث عن الاستبانة الموضحة بالجدول.

وملخص ما يستفاد من هذا القسم من الجدول (٨ – ٣) هو أن ما نسبته لا تقل عن (٨٥,٤٨٪) من المبحوثين سبق لهم أن أسهموا منفردين بإنجاز استشارات إدارية وأن

ما نسبتــه (٧٥,٩٨٪) من عينة البحث المجيبة عن الاستبانة سبق لهم أيضًا أن أسهموا مع غيرهم من الأعضاء بإنجاز استشارات إدارية؛ مما يدل على أن الغالبية العظمى من عينة البحث لديهم إسهامات وخبرات انفرادية وجماعية مع غيرهم من الاستشاريين فى المعهد قبل مشاركتهم بالاستشارات موضع البحث.

العدد المناسب لأعضاء الفريق:

مما لاحظه الباحثان خلال التقصى أن بعضًا من الاستشارات الإدارية التى تنجز من قبل معهد الإدارة العامة يتم عملها إما بواسطة استشارى واحد وإما من قبل فريق يتكون من أكثر من فرد يكلفه المعهد لخدمة أى جهاز حكومى يحتاج إلى مثل هذه الخدمة. ونتيجة لهذا التفاوت فى عدد أعضاء الفريق الخاص بكل استشارة جرى سؤال مفردات البحث عن العدد الأنسب من وجهة نظرهم لإنجاز الاستشارة ضمن خيارات تبدأ من واحد (استشارى) إلى فريق يتكون من أكثر من استشارى واحد فكانت النتائج كالتالى:

يبين الجدول (٨ – ٣) أن الإجابات تتمركز بنسبة (٥٣,٠٧٪) حول أفضلية الفريق الاستشارى المكون من اثنين (استشاريين) فقط. فى حين نجد أن (٣١,٨٤٪) من المجيبين على الاستبيان يفضلون أن يشكل الفريق الاستشارى من ثلاثة أفراد. ولم يفضل أحد من المبحوثين أن يتم عمل الاستشارة الإدارية من قبل شخص واحد إلا ما نسبته لا تزيد عن (٥,٥٩٪) من العينة كما يوضح الجدول. أما أن يتكون الفريق الاستشارى من أربعة أفراد أو أكثر لإنجاز استشارة واحدة فلم يحبذ ذلك إلا ما نسبته لا تتجاور (٢,٧٩٪) من المجيبين عن الاستبانة.

ومن هذا الاستعراض السريع لوجهات نظر المجيبين عن الاستبانة يتضح أن العدد الأنسب لتكوين الفريق الاستشارى يتراوح بين ٢ – ٣ أفراد. وهذا هو ما تفضله أغلبية عينة البحث.

خبرات الاستشارى العملية والتدريبية والعلمية:

من أهم الروافد الداعمة لمعلومات الاستشارى وإثراء معارفة وإخصاب أفكاره مايتحصل عليه من خبرات فى مجال عمل التدريب وما يتحصل عليه من دورات تدريبية تصب فى مجرى زيادة المعلومات وصقل المهارات. ولذا فإن الجدول (٩ – ٣) يسلط الضوء على سنوات الخبرة والدورات المتحصل عليها فى مجال التدريب والأعمال العلمية المنجزة والمشاركة فى الندوات والمؤتمرات العلمية.

جدول (٩ - ٣)

عدد سنوات خبرة المستشار وعدد الدورات المتخصصة التى حصل عليها فى مجال التدريب، وعدد البحوث المنشورة وغير المنشورة التى أجراها المستشار، وعدد الندوات والمؤتمرات التى شارك بها

سنوات الخبرة فى مجال التدريب		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	١ - ٥	٢٣	١٢,٨٥	١٢,٨٥
	٦ - ١٠	٣٧	٢٠,٦٧	٣٣,٥٢
	١١ - ١٥	٦٧	٣٧,٤٣	٧٠,٩٥
	١٦ فأكثر	٥١	٢٨,٤٩	٩٩,٤٤
	المجموع	١٧٨		
القيم الناقصة		١	٠,٥٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

عدد الدورات التدريبية فى مجال التدريب		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٨	٤,٤٧	٤,٤٧
	١ - ٥	٥١	٢٨,٤٩	٣٢,٩٦
	٦ - ١٠	٨٢	٤٥,٨١	٧٨,٧٧
	١١ فأكثر	٣٤	١٨,٩٩	٩٧,٧٧
	المجموع	١٧٥		
القيم الناقصة		٤	٢,٢٣	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

تابع - الجدول (٩ - ٣)

عدد البحوث المنشورة وغير المنشورة		التكرار		النسبة المئوية		النسبة المئوية التراكمية	
		منشورة	غير منشورة	منشورة	غير منشورة	منشورة	غير منشورة
القيم المكتملة	٠	١١٠	١٠٤	٦١,٤٥	٥٨,١٠	٦١,٤٥	٥٨,١٠
	١	١٦	٢١	٨,٩٤	١١,٧٣	٧٠,٣٩	٦٩,٨٣
	٢	١٨	٢	١٠,٠٦	١,١٢	٨٠,٤٥	٧٠,٩٥
	٣	١٠	٤	٥,٥٩	٢,٢٣	٨٦,٠٣	٧٣,١٨
	٤ فأكثر	٩	٣٠	٥,٠٣	١٦,٧٦	٩١,٠٦	٨٩,٩٤
	المجموع	١٦٣	١٦١				
القيم الناقصة		١٦	١٨	٨,٩٤	١٠,٠٦	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩	١٧٩				

عدد الندوات والمؤتمرات		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٠	٧٧	٤٣,٠٢	٤٣,٠٢
	١	٢٦	١٤,٥٣	٥٧,٥٤
	٢ - ٤	٣٦	٢٠,١١	٧٧,٦٥
	٥ - ١٠	١٥	٨,٣٨	٨٦,٠٣
	١١ فأكثر	١٢	٦,٧٠	٩٢,٧٤
	المجموع	١٦٦		
القيم الناقصة		١٣	٧,٢٦	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		

سنوات الخبرة فى مجال التدريب:

يلاحظ من الجدول (٩ - ٣) أن ما نسبته (١٢,٨٥٪) من عينة البحث تتراوح خدماتهم فى مجال التدريب بين (١ - ٥) أعوام، فى حين نجد أن (٢٠,٦٧٪) من العينة نفسها تتراوح خدماتهم بين (٦ - ١٠) سنوات. ونلاحظ أيضًا أن التمركز فى هذا القسم من الجدول يتمحور حول من تتراوح خدماتهم بين (١١ - ١٥) سنة، ونسبة هؤلاء لا تقل عن (٣٧,٤٣٪) من المجيبين. أما من تبلغ خدماتهم فى التدريب أو تزيد عن ١٦ عامًا فإن نسبتهم تصل إلى (٢٨,٤٩٪) من أفراد العينة.

وبنظرة عامة وسريعة نتبين من الجدول (٩ - ٣) أن معظم عينة البحث ونسبتهم لا تقل عن (٨٦٪) من المبحوثين تزيد خدماتهم عن خمس سنوات، وهى مدة تعتبر فى أدبيات الاستشارات كافية لكسب الخبرة ولتأهيل المستشار للقيام بعمل الاستشارة بجدارة.

عدد الدورات التدريبية فى مجال التدريب:

القسم المتقدم من الجدول (٩ - ٣) يتناول استعراض سنوات الخبرة التى يتصف بها أفراد عينة البحث فى مجال التدريب. وفى القسم التالى من الجدول نفسه يتم تناول عدد الدورات التى تحصل عليها المنسقون فى مجال التدريب قبل إسهامهم فى إعداد أى من الاستشارات التى هى موضوع هذا البحث. وبمجرد النظر إلى الجدول المذكور نتبين أن ما لا يزيد عن (٤,٤٧٪) من عينة البحث المجيبة عن الاستبانة لم تحصل على دورات فى مجال التدريب. فى حين نجد أن ما نسبته (٢٨,٤٩٪) من المبحوثين قد حصلوا على عدد من الدورات يتراح ما بين (١ - ٥) دورات تدريبية، وأن ما نسبته (٤٥,٨١٪) من العينة حصلو على عدد من الدورات تتراوح بين (٦ - ١٠) دورات تدريبية. كما يوضح الجدول (٩ - ٣) أن ما نسبته (١٨,٩٩٪) من المجيبين عن الاستبانة قد أحرزوا من الدورات التدريبية مايبلغ (١١) دورة أو تزيد.

ونتيجة لهذا العرض نتبين أن ما نسبته (٦٤,٨٠٪) من العينة قد حصلوا على عدد من الدورات تصل إلى (٦) دورات تدريبية وأكثر وأن ما نسبته تبلغ (٩٣,٣٠٪) من المبحوثين قد حصلوا على دورات تدريبية تتراوح ما بين دورة وبين أكثر من (١١) دورة تدريبية قبل إسهام أى من أفراد العينة المبحوثة بإعداد أى من الاستشارات موضع البحث.

عدد الأعمال العلمية (بحوث، دراسات، ترجمة، أوراق عمل) المنشورة وغير المنشورة للمنسق الاستشاري:

يبدو أن الخبرة فى مجال البحوث والدراسات وإعداد أوراق العمل والترجمة توسع المدارك وتنمى دائرة الاطلاع وتثرى معارف المنسق الاستشارى، مما ينعكس إيجاباً على درايته وارتفاع مستوى أدائه فى العمل الاستشارى. ومن هنا تأتى أهمية التعرف على خبرات المنسق فى مجال الأعمال العلمية المنشور منها وغير المنشور. هذا ولعلنا فى الشق الخاص فى هذا الموضوع من الجدول (٩ - ٣) نتبين أن ما نسبته (٦١,٤٥٪) من المنسقين لم ينشروا أى عمل علمى سابق لإسهامهم فى الاستشارات موضوع البحث، وأن (٥٨,١٠٪) من عينة البحث لم يسبق لهم إعداد أى عمل علمى من أى نوع، فى حين يوضح الجدول كذلك أن ما نسبته (٢٤,٥٩٪) من المبحوثين سبق أن نشروا من الأعمال العلمية ما يتراوح بين (١ - ٣) عملاً علمياً، وأن ما نسبته (١٥,٠٨٪) من المجيبين من العينة أعدوا دون أن ينشروا من الأعمال العلمية ما يتراوح بين (١ - ٣) عملاً علمياً. أما من نشروا أو أعدوا دون نشر (٤) أعمال علمية أو أكثر من ذلك فإن نسبتهم بين المنسقين تبلغ على التوالى (٥,٠٣٪) و(١٦,٧٩٪) من العينة المجيبة عن الاستبانة.

وخلاصة هذا الجزء من الجدول (٩ - ٣) توضح أن قرابة (٣٠٪) من المنسقين الاستشاريين لهم سابق خبرة فى نشر الأعمال العلمية، وأن قرابة (٣٢٪) لديهم خبرة فى إعداد الأعمال العلمية غير المنشورة. وهذا يعنى أن قرابة (٧٠٪) من المبحوثين ليس لديهم خبرة فى الأعمال العلمية المنشورة، وهو أمر مثير للاهتمام من وجهة نظر الباحثين، ولعل إبرازه يستجلب اهتمام الإدارة العليا بالمعهد.

عدد الندوات والمؤتمرات (التى شارك بها المنسقون):

المشاركة فى الندوات والمؤتمرات عمل متمم للانخراط فى ممارسة الأعمال العلمية والالتحاق فى الدورات التدريبية، ومن هنا تتجلى أهمية المشاركة للمنسق الاستشارى بهذا النوع من النشاط. وفى الجزء الأخير من الجدول (٩ - ٣) يتضح للقارئ مايلى: تصل نسبة من لم يشارك لا بندوة ولا مؤتمر من عينة البحث إلى (٤٣,٠٢٪) كما هو واضح من الجدول. ونسبة من شارك لمرة واحدة لا تزيد عن (١٤,٥٣٪) من العينة. أما نسبة من شارك فيما بين (٢ - ٤) مرات (فى ندوة أو مؤتمر) فتصل إلى (٢٠,١١٪) من المبحوثين كما يوضح الجدول. فى حين نجد أن من تتراوح عدد مشاركاتهم (فى ندوة أو مؤتمر) بين

(٥ - ١٠) مشاركات لا تزيد نسبتهم عن (٨,٣٨٪). ومن تصل عدد مشاركاتهم أو تزيد عن (١١) مرة لا تبلغ نسبتهم أكثر من (٦,٧٠٪) من العينة المجيبة عن الاستبانة البحث. ووفقًا للنسب الموضحة فى هذا القسم من الجدول فإن نسبة ذوى الخبرة والاستفادة من الندوات والمؤتمرات معًا لا تزيد عن (٥٠٪) من العينة المجيبة عن الاستبانة.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة فرضيات البحث وتساؤلاته

بالاستفادة من الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الاستشارات الإدارية، إضافة إلى بعض البحوث والدراسات الخاصة باستخدام الاستشارات بالمملكة العربية السعودية، استمد الباحثان مجموعة من الفرضيات بغرض اختبارها للتعرف على العوامل المؤثرة فى مدى نسبة تطبيق الأجهزة الحكومية لما أُعدَّ لها من الاستشارات الإدارية. ذلك أن الانطباعات السائدة فى الأوساط الإدارية وما تشير إليه بعض البحوث والدراسات توحى جميعًا بتدنى نسبة تطبيق الاستشارات التى يوفرها المعهد للمستفيدين من الأجهزة الحكومية.

والمتتبع لما يطبق من الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية كليًا وجزئيًا كما تشير بعض الدراسات، يجد أن نسب التطبيق الكامل لا تصل فى أفضل أحوالها إلا إلى ما بين (٤٠٪) و(٣٣٪) فقط من عدد الاستشارات (الحارثى والمعيوف). وهذه نسب تعتبر متدنية إذا ما قورنت بالجهود التى يبذلها المعهد لإنجاز مثل هذه الاستشارات. وتفاديًا لهدر الجهود ورغبة فى رفع مستوى الاستفادة من الاستشارات اقترحت لجنة تقويم نشاط المعهد إيجاد مدخل نظامى وأدبى لمعهد الإدارة من أجل معرفة مصير الاستشارات التى يعدها ومعوقات تطبيقها. ومن وجهة نظر هذه اللجنة أن الاستشارة لا تؤخذ بجد إذا لم يكن هناك تكلفة مالية يدفعها المستفيد للاستشارى. أما ما تم استخلاصه من وجهة نظر مستشارى المعهد كما تشير الدراسة نفسها، فإن معظم الإشكاليات مع الأجهزة المستفيدة لا تبرز إلا فى الاستشارات التنظيمية، خصوصاً عندما تطلب الجهة إيجاد وحدات إدارية لا يرى الاستشارى مسوغًا لإحداثها. (اللجنة الفرعية لتقويم نشاط استشارات المعهد ١٤١٨هـ)، الأمر الذى يؤدى إلى تحفظ الجهاز على التطبيق أو تدنى نسبة الاستفادة من الاستشارة.

وهناك عوامل أخرى تؤدى فى الغالب إلى تدنى نسبة التطبيق، ومن هذه العوامل تعارض الاستشارة مع توجهات المستخدمين، وتغير مواقع المسؤولين فى الجهاز (حويتى)، وعدم تلاؤم أو ضعف الاستشارة مع الإمكانيات المادية والبشرية للجهاز، وعدم توافر المعلومات الكافية للاستشارى (العصفور). ويلحق بهذه العوامل ما يمكن أن يكون مكافأة المستشار من تأثير فى جودة الاستشارة، ومن ثم فى نسبة تطبيقها، حيث تشير إحدى الدراسات أن من أسس مكافأة المستشار أن لا تزيد عن مرتبة الشهرى، وأن لا يحصل على أكثر من أربع مكافآت فى العام (معهد عمان). لكنة فى حالة مستشار المعهد فإن مكافأة الاستشارة لا تتجاوز ثلث (١/٣) المرتب الشهرى، ويقل عدد الاستشارات التى

يُعدُّها حيث لا تصل إلى أربع فى العام. وهل لذلك من تأثير فى رضا المستشار، ثم فى جودة أدائه؟ هذا سؤال لا بد أن يجاب عليه من خلال هذا البحث.

استناداً إلى هذه الخلفية المستخلصة غالبًا من نتائج البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث إضافة إلى خبرات الباحثين، أمكن التوصل إلى صياغة (٢٢) فرضية تغطى أبعاد مشكلة البحث وتتمشى مع أهدافه ومراميه المحددة. وبناء عليه سيتم عرض ومناقشة ما توصلت إليه هذه الفرضيات من خلال هذا الفصل من البحث. غير أنه لغرض تبسيط عملية العرض والمناقشة جرى تصنيف مجمل الفرضيات بحسب تناسب موضوعاتها إلى ثلاث مجموعات إيضاحها فيما يلى:

المجموعة الأولى تتعلق بخصائص الجهاز المستفيد وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة.

المجموعة الثانية تتعلق بخصائص الاستشارى وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة.

المجموعة الثالثة تتعلق بخصائص الاستشارة وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة.

ويلاحظ أن كل فرضية فى أى من المجموعات الثلاث المبينة أعلاه ستناقش على حدة بغرض التعرف على مدى وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات، مما يساعد على حل مشكلة البحث وتحقيق أهدافه الرامية إلى معرفة نسبة المطبق من الاستشارات ومعوقات التطبيق لدى الأجهزة موضع البحث، وفى هذا السياق تأتى مناقشة مجموعات الفرضيات وفقًا للتالى:

أولا- المجموعة الأولى:

الفرضيات المتعلقة بخصائص الجهاز المستفيد ضمن مكونات هذا الفصل من البحث وتحت عنوان: المجموعة الأولى من الفرضيات تناقش نتائج الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة الارتباطية بخصائص الجهاز الحكومى المستفيد من الخدمات الاستشارية المقدمة من المركز الرئيسى ومختلف فروع معهد الإدارة العامة، وذلك بغرض التعرف على العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز وبعض المتغيرات المتعلقة بخصائص الجهاز المستفيد كما ذكر آنفًا، مثل: (حجم الجهاز، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية .... إلخ)، بحيث تستعرض كل فرضية بحالها وتناقش بمفردها.

الجدول (٤-١)
الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بخصائص الجهاز المستفيد

م	الفرضية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (قيمة p)
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وحجم الجهاز المستفيد من الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كبر حجم الجهاز المستفيد.	٠,٢١٧	٠,٠٢٠*
٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وإمكانيات الجهاز المادية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت الإمكانيات المادية للجهاز.	٠,٤٠٢	٠,٠٠٠**
٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وموارد الجهاز البشرية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفع مستوى الكوادر البشرية لدى الجهاز.	٠,٢٨٤	٠,٠٠٣**
٤	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد والمرتبة الوظيفية لمتخذ القرار فى الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لصانع القرار.	٠,١٣٧	٠,١٣٨

تابع - الجدول (١-٤)

م	الفرضية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (قيمة p)
٥	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد والمرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز المستفيد.	٠,٠٥٢	٠,٣٣١
٦	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وطبيعة الإدارة المعنية بتطبيق الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إسناد تنفيذها إلى إدارة التطوير.	٠,٠٢٨ #	٠,٤٤٠

* تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥ = α).

** تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١ = α).

تعنى أنه تم استخدام صيغة معدلة من معامل بيرسون تدعى معامل (Point-Biserial) لتلائم طبيعة البيانات.

الفرضية الأولى:

بالنظر إلى الجدول (١ -٤) يلحظ المتتبع أن فحوى الفرضية الأولى تشير إلى أن كبر حجم الجهاز يرفع من مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. ولتأكيد أو رفض هذه الفرضية، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد موظفى الجهاز (على اعتبار أنهم يمثلون حجم الجهاز) وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرات من النوع النسبى، ومن ثم تم اختبار مدى دلالته الإحصائية. فكانت النتيجة بكل وضوح هى أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٢١٧) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (a =٠,٠٥). ودلالة هذه النتيجة هى أن الأجهزة الحكومية الكبيرة أكثر قدرة على

التطبيق، ومن ثم أكثر استفادة من خدمات المعهد الاستشارية قياساً بالأجهزة الصغيرة. بمعنى أنه قد تم تأكيد قبول فرضية البحث التى تنص على أنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كبر حجم الجهاز المستفيد، وهذا بطبيعة الحال مؤشر جيد لعلاقة القوى البشرية المتوافرة لدى الجهاز المستفيد بنسبة تطبيق الاستشارة. وقد يعزى ذلك إلى أن كبر الحجم يدل على أن الجهاز مركزى وأن صلاحياته أعلى من صلاحيات فروعه التابعة، ومن ثم تمكنه قدراته من سهولة التطبيق ورفع درجة الاستفادة.

الفرضية الثانية:

مضمون الفرضية الثانية كما يتضح من الجدول (١-٤) هو أن توافر الإمكانيات المادية للجهاز يرفع من مستوى درجة تطبيق الاستشارة الإدارية لدى الجهاز المستفيد. ولإثبات أو نفى هذه الفرضية من خلال اختبار مستوى الدلالة الإحصائية، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز ورأيه المتبلور فيما أبداه فى العبارة القائلة: "حالت قلة الإمكانيات المادية لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة"، وذلك خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون) حيث إن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى. ومعامل بيرسون يعتبر مناسباً لهذا النوع من البيانات (Chen and popovich, 2002;40).

وبهذا الخصوص تم اختبار مدى دلالة قيمة معامل الارتباط الإحصائية فوضحت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٤٠٢). وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١ =α). والتفسير الممكن لهذه النتيجة هو أن الأجهزة الحكومية ذات الإمكانيات المادية يمكنها أن توفر الاحتياجات أو المتطلبات اللازمة للتطبيق، وقد ترفع من درجة الاستفادة من خدمات المعهد الاستشارية بشكل أكبر من الأجهزة ذات الإمكانيات المادية المتدنية. وبهذا المعنى يتم قبول وتأكيد فرضية البحث بنصها القائل: إنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت الإمكانيات المادية للجهاز المستفيد.

الفرضية الثالثة:

يلاحظ القارئ من فحوى هذه الفرضية الثالثة كما يتبين من الجدول (١-٤) أن ارتفاع مستوى الكوادر البشرية (التعليمى والتدريبى) العاملة فى الجهاز يؤدى إلى ارتفاع مستوى درجة التطبيق للاستشارة. ولقبول هذه الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة

العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة الحكومية استناداً إلى ما جاء فى وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد فى العبارة ونصها: "حالت الإمكانيات البشرية المتوافرة لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة". وقد أمكن قياس قيمة العلاقة هذه باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى، حيث يعتبر معامل بيرسون مناسباً لهذا النوع من البيانات (Chen and popovich, 2002;40). وحيال ذلك تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٢٨٤, ٠) وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠١, ٠= α)، مما يمكن تفسيره على أن الأجهزة الحكومية ذات الإمكانيات البشرية الكبيرة هى فى واقع الأمر أكثر قدرة على التطبيق وعلى الاستفادة من الخدمات الاستشارية التى يقدمها المعهد من الأجهزة الحكومية الأخرى ذات الإمكانيات البشرية الأدنى. وهذا يعنى قبول فرضية البحث التى تقول: ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت الإمكانيات البشرية للجهاز المستفيد.

الفرضية الرابعة:

تتضمن الفرضية الرابعة كما يتبين من الجدول (١-٤) أنه كلما ارتفعت مرتبة وظيفة رئيس الجهاز الحكومى المستفيد، ارتفع مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى ذلك الجهاز المستفيد. ويعنى هذا وجود علاقة جوهرية بين ارتفاع مرتبة رئيس الجهاز وارتفاع مستوى درجة تنفيذ الاستشارة لدى ذلك الجهاز. ولتأكيد الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر الرئيس ومرتبته الوظيفية. وقد أمكن إيجاد تلك القيمة من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)، حيث إن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والفترى على التوالى، ومن ثم تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية (أى الجوهرية)، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (١٣٧, ٠)، وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية. والتفسير فى هذا الشأن هو أن مرتبة رئيس الجهاز ليس لها تأثير إيجابى جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة، لكن هذه القيمة (١٣٧, ٠) لا تنفى وجود علاقة بين مرتبة رئيس الجهاز ومستوى درجة التطبيق، إلا أن هذه العلاقة بين المتغيرين لا يمكن تعميمها على مجتمع الأجهزة المستفيدة. وفى النهاية تم رفض الفرضية التى تقول: ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مرتبة رئيس الجهاز المستفيد؛ نظراً لأن قيمة معامل الارتباط (١٣٧, ٠) ليس لها دلالة جوهرية.

وضعف العلاقة بين ارتفاع مرتبة الرئيس ومستوى درجة التطبيق لربما يعود إلى أن ذوى المراتب العليا يتولون الإشراف على أجهزة كبيرة. وأن كثرة مهام هذه الأجهزة الكبيرة تصرفهم عن المتابعة الدقيقة لتنفيذ مثل هذه الاستشارات التى يطلبها الجهاز؛ لذا لم يكن للمرتبة الوظيفية تأثير جوهرى فى نسبة التطبيق.

الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة التى بين أيدينا تختص بعلاقة مرتبة منسق الاستشارة من قبل الجهاز الحكومى لما يتوقع أن يكون لهذه المرتبة الوظيفية من تأثير فى تطبيق الاستشارة. وفحوى الفرضية كما هو واضح من الجدول (١-٤) يقول: كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة من قبل الجهاز الحكومى ارتفع تبعًا لذلك مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وللتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قائمة بين مرتبة المنسق ودرجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز ومرتبة منسق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والفترى على التوالى، وعندئذ جرى اختبار مدى الدلالة الإحصائية. وقد تبين من النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٠٥٢) وهى فى هذه الحال قيمة ليس لها دلالة إحصائية جوهرية، وإنما تبدى هذه القيمة (٠,٠٥٢) أن العلاقة بين المرتبة الوظيفية للمنسق فى الجهاز ومستوى درجة تطبيق الاستشارة موجودة على مستوى العينة، ولكنها فى الواقع ضعيفة جدًا. وهذا الأمر يمكن له أن يفسر على أن مرتبة منسق الاستشارة فى الجهاز الحكومى ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق للاستشارة، بمعنى أنه لا مندوحة من رفض فرضية البحث التى توقعت أن ترفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مرتبة المنسق لدى الجهاز المستفيد من تلك الاستشارة.

الفرضية السادسة:

من بديهيات الأمور أن يقال إن الجهاز الحكومى لا يلجأ إلى طلب الاستشارة من جهات الاختصاص إلا عندما تواجهه مشكلة إما فى التنظيم وإما فى الأداء أو الرغبة فى خفض التكاليف أو ما شابه ذلك، وهو فى هذا الصدد يسعى إلى رفع مستوى أدائه وتوسيع دائرة رضا المستفيدين من خدماته أو منتجاته السلعية من خلال تطوير إمكانياته.

وحيث إن وحدات التطوير فى عموم الأجهزة الحكومية مكلفة بالبحث والأخذ بكل أسباب ووسائل التطوير التى منها الاستشارات الإدارية التى تعد لبعض هذه الأجهزة، إلا أنها لا تستفيد منها بالقدر المطلوب والمرغوب كما تشير بعض الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع. ولذا جرى تسليط الأضواء حول ما إذا كان لتولى وحدة التطوير الإدارى فى الجهاز من تأثير فى مستوى درجة الاستفادة من الاستشارة، وذلك من خلال فرضية تقول: ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إسناد تنفيذها إلى إدارة التطوير. ولتأكيد هذه الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز وطبيعة عمل الإدارة المعنية بتنفيذ الاستشارة وعلاقتها بمسمى وحدة التطوير لدى الجهاز. وقد تم إيجاد قيمة العلاقة من خلال استخدام معامل الارتباط (Biserial- Point)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والثنائى على التوالى. وبعدئذ تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٠٢٨)، وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية جوهرية، ومن ثم لا تنم إلا عن علاقة ضعيفة جداً؛ الأمر الذى يمكن تفسيره بأن إدارة (وحدة) التطوير فى الجهاز المستفيد ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة. وبهذا المعنى لا يمكن قبول فرضية البحث التى مؤداها يشير إلى ارتفاع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إسناد تنفيذها إلى إدارة (وحدة) التطوير فى الجهاز المستفيد.

استخلاص:

فى الجزئية (المجموعة) الأولى من فرضيات البحث المبينة فى الجدول (١-٤) والمتعلقة بخصائص الجهاز المستفيد من الاستشارة، وضحت الفرضيات الثلاث الأولى فى هذه المجموعة أن لحجم الجهاز الحكومى (عدد الموظفين)، وتوافر الإمكانيات المادية، وارتفاع مستوى الكوادر البشرية العاملة فى الجهاز- تأثيراً جوهرياً فى ارتفاع مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى ذلك الجهاز المستفيد. فى حين يلاحظ بجلاء فى جدول الفرضيات نفسه عدم وجود تأثير جوهرى لمتغير ارتفاع المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز، وارتفاع المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة لدى الجهاز، وتنفيذ الاستشارة من قبل إدارة (وحدة) التطوير فى الجهاز، وذلك على مستوى درجة تطبيق الاستشارة. بمعنى أن العلاقات الموجودة بين المتغيرات المعتمدة والتابعة فى الفرضيات الثلاث الأخيرة من الجدول (١-٤) هى علاقات متدرجة من ضعيفة إلى ضعيفة جداً، وليس لها دلالة جوهرية.

ثانياً - المجموعة الثانية:

الفرضيات ذات العلاقة بخصائص الفريق الاستشارى. فى هذه الجزئية من فرضيات البحث المتعلقة بخصائص مستشارى المعهد بينت نتائج اختبارات الفرضيات الإحصائية خلاف ما جاء بتوقعات الباحثين؛ ولذا رأى الباحثان أن يقوما بمقابلة شخصية مع عينة من المستشارين ممن ساهموا بإعداد أكثر من استشارة، بغرض الاستيضاح والحصول على مزيد من المعلومات على أمل أن تساعد على تفسير نتائج الاختبارات الإحصائية.

وكما يتبين من ملحق هذا البحث رقم (٤) فإن المقابلة قد اشتملت على (١٣) سؤالاً. منها (١١) سؤال مغلقاً والبقية منها مفتوحة. أما مضمون الأسئلة فتناول بشكل إجمالى محاولة التعرف على مدى رضا المستشار عن مقدار المكافأة المالية التى يحصل عليها مقابل كل استشارة، وعن مدى الاتصال مع الجهة المستفيدة بعد إنجاز الاستشارة، وما إذا كان لديه علم بما تم تطبيقه من الاستشارة التى أسهم بإنجازها، وكذلك أهم الصعوبات التى تواجه المستشار فى أثناء إعداد الاستشارة. ومن مجمل الإجابات نوضح للباحثين معلومات حريٌ بها أن تساعد على فهم ما جاء فى نتائج اختبار بعض فرضيات البحث التى سنتطرق إلى عرضها ومناقشتها فى هذه الجزئية من البحث وفقاً للتالى:

الجدول (٢-٤)
الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بخصائص الفريق الاستشارى

م	الفرضية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (قيمة p)
١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد واشتراك الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تتوصل إليه الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مشاركة الجهاز مع الفريق الاستشارى.	٠,٣١٤ -	٠,٠٠٢**
		٠,٢٥٥ -	٠,٠٠٨**
٢	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وحجم أعضاء الفريق الاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد أعضاء الفريق الاستشارى.	٠,١٦٨ -	٠,٠٥٩

تابع - الجدول (٢-٤)

م	الفرضية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (قيمة p)
٣	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد ومستوى المؤهلات العلمية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مؤهلات الاستشارى العلمية.	– ٠,٠٨٩	٠,٢٤٧
٤	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وسنوات الخبرة الاستشارية، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة الاستشارية لدى الاستشارى.	– ٠,٠٥٤	٠,٣٣٤
٥	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وسنوات الخبرة التدريبية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة التدريبية للاستشارى.	– ٠,٠٥٧	٠,٣٢٦
٦	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد والدراسات والبحوث العلمية المنجزة من قبل الاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد هذه الدراسات/البحوث العلمية.	– ٠,٢٦٤	٠,٠٢٦*
٧	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وسنوات الخبرة الإدارية / الإشرافية للاستشارى، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت الخبرة الإدارية/ الإشرافية للاستشارى.	– ٠,١٣٨	٠,١٤٥

* تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$).

** تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = ٠,٠١$).

الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى تقول كما هو واضح من الجدول (٢-٤) أنه كلما ارتفعت مشاركة الجهاز المستفيد من الاستشارة مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير، ارتفعت درجة تطبيق الاستشارة من قبل ذلك الجهاز. ولقبول الفرضية أو رفضها تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة الحكومية خلال فترة البحث، وبين وجهتى نظر رئيس الجهاز الحكومى ومستشار المعهد حول مدى أهمية مشاركة الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير. وقد تم إيجاد العلاقة من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى. وبذلك أمكن اختبار مدى الدلالة الإحصائية بين المتغيرين، فكانت النتيجة أن قيمتى معامل الارتباط (من وجهتى نظر رئيس الجهاز والمستشار) على التوالى تساويان (-٠,٣١٤) و(- ٠,٢٥٥)، وهاتان القيمتان لهما دلالتهما الإحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α =٠,٠١). وتوضح هذه النتيجة أن لمشاركة الجهاز المستفيد مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير تأثيراً جوهرياً سلبياً فى مستوى تطبيق الاستشارة، بمعنى أنه كلما زادت مشاركة الجهاز مع الفريق فى تحديد أهداف التغيير قلت نسبة تطبيق الاستشارة. وتبعًا لهذه النتيجة لا يمكن قبول فرضية البحث التى تقول: إن نسبة تطبيق الاستشارة ترتفع بارتفاع مشاركة الجهاز مع الفريق فى تحديد أهداف التغيير، إلا أن ذلك لا ينفى وجود علاقة جوهرية عكسية بين متغيرى مشاركة الجهاز مع الفريق وبين مستوى تطبيق الاستشارة، من وجهتى نظر كل من رئيس الجهاز والفريق الاستشارى.

إنما تفسير هذه العلاقة السالبة قد يعود إلى ما جاء بالفقرتين (٤) و(٥) من إجابة عينة المستشارين عن سؤال المقابلة الشخصية (الملحق رقم ٤) الخاص بالصعوبات التى يتعرض لها المستشارون فى أثناء إعداد الاستشارة؛ إذ ذكروا أن من خبرتهم أن الاستشارة أحيانًا لا تطلب رغبة بالتطوير وإحداث التغيير، وإنما لأسباب منها استخدام الاستشارة لدى الجهات الرسمية من أجل إحداث وظائف فى الجهاز، أو طلب تأمين أجهزة ومعدات، وأحيانًا تُطلب الاستشارة لمجرد أن يقول مسؤول الجهاز إنه يسعى نحو التحديث والتغيير. وفى مثل هذه الحالات لا شك أن مستوى تطبيق الاستشارة يهبط. وربما يضاف إلى هذا التفسير أن ارتفاع مستوى مشاركة الجهاز مع الفريق فى تحديد أهداف التغيير لا تحدث إلا عندما تكون هناك رغبات خفية تغطى بدعوى الرغبة فى التطوير، وهذا ما قد يفسر جوهرية سلبية العلاقة بين ارتفاع المشاركة وبين انخفاض درجة التطبيق.

الفرضية الثانية:

تنطلق الفرضية الثانية من منظور وجود علاقة طردية تقول إنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق الاستشارى ارتفع مستوى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز الحكومى المستفيد كما يتضح من الجدول (٢ – ٤). ولقبول الفرضية أو دحضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رؤساء هذه الأجهزة المستخلصة من إجاباتهم عن السؤال الخاص بما تم تطبيقه من الاستشارات، وعدد أعضاء فريق كل استشارة تناولها البحث على حدة (عدد أعضاء فريق كل استشارة مأخوذ من الملحق رقم ١). وقد أمكن إيجاد قيمة العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى، مما مكّن من اختبار مدى الدلالة الإحصائية، حيث كانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (–١٦٨, ٠)، وهى قيمة لا تنفى وجود العلاقة السالبة البسيطة بين المتغيرين إلا أنها دون مستوى الدلالة الإحصائية.

وهنا يمكن القول إن زيادة عدد أعضاء الفريق الاستشارى ليس له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة؛ ولذا لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأن زيادة أعضاء الفريق تؤدى إلى ارتفاع مستوى تطبيق الاستشارة، لكن ربما يعود تفسير سقوط الفرضية إلى طبيعة البيانات المتحصلة من سجلات الإدارة العامة للاستشارات (الملحق رقم١)، حيث تشير إلى أن معظم الاستشارات التى تناولها البحث قد تم إعدادها من قبل استشارى واحد؛ ولذا لم تساعد البيانات على بروز تأثير لزيادة عدد أعضاء الفريق.

الفرضية الثالثة:

فى هذه الفرضية، كما يتبين من الجدول (٢–٤)، أن ارتفاع مؤهلات الاستشارى تقود إلى ارتفاع مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وللتحقق من صحة الفرضية أو نفيها عمد الباحثان إلى إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأجهزة المعنية فى هذا البحث، وبين أعلى مؤهل علمى للمستشار المنفذ للاستشارة. وقد تم ذلك من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون) حيث إن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى، ومن ثم جرى اختبار مدى الدلالة الإحصائية؛ فتبين أن قيمة معامل الارتباط = (– ٠٨٩, ٠). وهى فى النهاية قيمة ليس لها أية دلالة جوهرية، ودلالة هذه النتيجة يمكن أن تفسر بتقارب

المؤهلات، حيث إن معظم الاستشارات معدة من قبل مستشارين حائزين على درجة الماجستير والدبلوم العالى، وهى مؤهلات متقاربة. وليس بين ما تناوله البحث إلا سبع استشارات تم إعدادها من قبل مؤهلى درجة الدكتوراه، وهى نسبة متدنية قد لا تساعد على بروز فروقات جوهرية فى العلاقة بين المؤهلات وتأثيرها فى تطبيق الاستشارة.

وعليه فإن النتيجة تنفى وجود علاقة جوهرية بين ارتفاع مؤهل الاستشارى وارتفاع مستوى التطبيق، ومن ثم تنفى صحة الفرضية، وتؤكد النتيجة أيضًا أن العلاقة لا تكاد تكون موجودة بين المتغيرين (- ٠,٠٨٩) كما هو واضح من الجدول وأن الموجود هو فى الاتجاه العكسى للفرضية.

الفرضية الرابعة:

بحسب ما يتضح من الجدول (٢-٤) فإن الفرضية الرابعة تشير إلى أنه كلما زادت سنوات خبرة الاستشارى فى مجال إعداد الاستشارات، ارتفعت نسبة تطبيق الاستشارة المعدة من قبله. وللتأكد من صحة هذه الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما طبق من الاستشارات التى تناولها البحث من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد سنوات الخبرة فى مجال الاستشارات لدى استشاريى المعهد. حيث أمكن إيجاد قيمة هذه العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى، ومن ثم تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية. وقد توصل الاختبار إلى أن نتيجة قيمة معامل الارتباط = (-٠,٠٥٤). وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية وتكاد تكون عديمة العلاقة بين المتغيرين. أى إن عدد سنوات خدمة المستشار فى مجال الاستشارات ليس له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز وبالنتيجة هذه سقطت فرضية البحث.

لكن إذا نظرنا إلى أن الغالبية العظمى من الاستشاريين موضع البحث تزيد خبراتهم فى مجال الاستشارات عن ست سنوات (الجدول ٨-٣)، فإن مثل هذه الفترة كافية لتوافر الخبرة اللازمة لإعداد الاستشارة، وربما يكون تفسير عدم وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين يعود إلى تقارب غنى الخبرة لدى معظم الاستشاريين. ولذا لم تكن سنوات الخبرة ذات أثر مؤثر فى شرائح الاستشاريين ومن ثم التأثير فى تطبيق الاستشارة. يضاف إلى ذلك ما سبق أن أشار إليه بعض الاستشاريين من أن بعض الاستشارات تطلب لأغراض أخرى ليس الهدف منها بالضرورة الرغبة فى التطوير.

الفرضية الخامسة:

تشير بعض أدبيات الاستشارات إلى أن الخبرة فى عمل التدريب مهمة للاستشارى فيما يتراوح بين (٣-٥) سنوات على الأقل، وهذا النوع من الخبرة ينبغى أن يتوافر لدى من يتصدى لعمل الاستشارات الإدارية. ولذا فإن الفرضية الخامسة التى تظهر فى الجدول (٢ -٣) تقول: إنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة التدريبية لمعد الاستشارة. ولفحص إثبات الفرضية أو نفيها قام الباحثان بإيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة الحكومية، وذلك من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد سنوات الخبرة التدريبية لدى مستشارى المعهد، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى. وعندئذ جرى اختبار مدى الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط. فكانت النتيجة هى أن قيمة معامل الارتباط = (- ٠,٠٥٧) وهى بطبيعة الحال قيمة ليس لها دلالة إحصائية. ومعنى ذلك أن عدد سنوات الخبرة لمستشارى المعهد فى مجال التدريب ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الجهاز للاستشارة، ومن ثم تم رفض فرضية البحث التى تقول إن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما زادت سنوات الخبرة التدريبية لدى الاستشارى.

لكن إذا ما علمنا أن قرابة (٦٥٪) من الاستشاريين تتراوح مدد خدماتهم فى التدريب بين ٦ إلى أكثر من ١١ عاماً (الجدول: ٨-٣)، وأن ذلك يعنى توافر خبرات طويلة لدى الاستشارى فى التدريب، فقد يكون سبب ضعف أو فقدان التأثير الجوهرى فى التطبيق لا يعود إلى أداء الاستشاريين بقدر ما يعود إلى أسباب تتعلق بالجهاز المستفيد.

الفرضية السادسة:

تشير الفرضية السادسة كما يتبين من الجدول (٢-٣) إلى افتراض وجود تناسب طردى بين عدد البحوث والدراسات العلمية للاستشارى وبين مستوى درجة تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد. ولقبول هذه الفرضية أو دحضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة المستفيدة من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد البحوث والدراسات العلمية المؤداة من قبل استشاريي المعهد خلال الفترة التى تناولها البحث. وقد أمكن إيجاد قيمة العلاقة باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى، وقد أوضحت نتيجة اختبار مدى الدلالة الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط = (- ٠,٢٦٤)، وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α =٠,٠٥). ومعنى ذلك أن عدد البحوث والدراسات المؤداة من قبل استشاريى

المعهد لها تأثير جوهرى سلبى فى مستوى تطبيق الاستشارة. أى: إن نسبة تطبيق الاستشارة من قبل المستفيد تقل كلما زاد عدد الدراسات والبحوث من قبل استشاريى المعهد.

وهنا نذكر القارئ بأنه على الرغم من الحصول على قيمة ذات دلالة إحصائية، إلا أنه لم يتم تأكيد فرضية البحث وقبولها بما أوردته من أنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفع عدد البحوث والدراسات العلمية المؤداة من قبل الاستشارى، وهذه النتيجة السلبية قد تعزى إلى أن المشتغلين فى البحوث العلمية من المستشارين يكتبون تقاريرهم بلغة وأسلوب يصعب فهمه من قبل المنفذين فى الأجهزة المستفيدة. ويعزز هذا الاستنتاج ما أشار إليه بعض المستشارين فى المقابلة الشخصية (الملحق رقم ٤) من تدنى المستوى الإدراكى لدى بعض مسؤولى الأجهزة (لربما الفرعية) المستفيدة من استشارات المعهد، وهى ظاهرة على أى حال تستحق أن تدرس بعمق للتعرف على حقيقة أسبابها، سواء جاءت من الاستشاريين أو الأجهزة المعنية بالاستفادة.

الفرضية السابعة:

بالنظر إلى الجدول (٢-٤) نتبين أن فحوى الفرضية السابعة يشير إلى وجود علاقة طردية بين ارتفاع درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وزيادة الخبرة فى مجال الإشراف الإدارى لدى مستشارى المعهد. وللتأكد من صحة الفرضية أو عدمها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبه تطبيق الاستشارات المقدمة لأجهزة الدولة من وجهة نظر مسؤول الجهاز وعدد سنوات خبرة الإشراف الإدارى لدى مستشارى المعهد. وقد تم ذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى، ومن ثم تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط. فكانت النتيجة هى أن قيمة معامل الارتباط = (-١٦٨, ٠)، وهى قيمة فى الواقع تخلو من الدلالة الإحصائية. ومعنى ذلك بالتعبير الفصيح أن عدد سنوات خبرة الاستشارى فى مجال الإشراف الإدارى ليس له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. هذا وعلى الرغم من وجود نوع من العلاقة السالبة الضعيفة بين متغيرى الخبرة ونسبة التطبيق، إلا أن مؤدى النتيجة الإحصائية رفض فرضية البحث القائلة بأن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما زادت سنوات الخبرة الإشرافية فى مجال الإدارة لدى الاستشارى.

ونتيجة هذه الفرضية تنسجم مع نتائج بعض الفرضيات السابقة المتعلقة بخصائص المستشارين وعدم تأثيرها فى مستوى تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة، وربما

يعنى ذلك أن الشروط اللازمة للاستشارى متوافرة لدى استشاريى المعهد وأن أسباب تدنى نسبة التطبيق خارجة عن إطار الاستشارى، ومتعلقة بأسباب أخرى لربما تكون لدى الجهاز المستفيد نفسه.

استخلاص:

فى الجزئية (المجموعة) الثانية من فرضيات البحث الموضحة فى الجدول (٢-٤) والمتعلقة بخصائص الاستشارى ومدى تأثيرها فى نسبة تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة، يمكن للقارئ أن يلاحظ فى هذا القسم من الفرضيات أن العلاقة بين خصائص الاستشارى ونسبة تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد إما ضعيفة جداً وإما شبه معدومة. ماعدا الفرضية الأولى المتعلقة بمشاركة الجهاز مع الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير المطلوب، وكذلك الفرضية السادسة المتعلقة بعدد إنجازات الاستشارى من البحوث والدراسات العلمية وتأثير ذلك فى نسبة تطبيق الاستشارة. ففى نتيجتى هاتين الفرضيتين سالفتى الذكر جاءت قيمة معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية تؤكد وجود علاقة جوهرية سلبية بين المتغيرات فيما يخص تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد، مما يستوجب ربما إجراء دراسة معمقة تتقصى أسباب ضعف وسلبية النتائج غير المتوقعة لبعض الفرضيات فى هذا القسم من البحث.

ثالثاً - المجموعة الثالثة:

فى الفرضيات المتعلقة بخصائص الاستشارة فى هذه الجزئية الثالثة من مجموعة فرضيات البحث يتم استعراض الفرضيات التى تدور فى مجملها حول مناقشة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المعنية بالبحث، وبعض المتغيرات ذات العلاقة بآلية إعداد الاستشارة وكتابة التقارير. مثال ذلك حجم التقرير (عدد الصفحات)، ومدى وضوحه، وسهولة فهمه، والفترة التى استغرقها إنجاز الاستشارة، وكذلك ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز المعنى بالاستفادة، إلى غير ذلك.

وفيما يلى عرض ومناقشة فرضيات المجموعة الثالثة بشىء من التفصيل ووفقًا لنتائج الاختبارات الاستدلالية ذات العلاقة الارتباطية بخصائص الاستشارة ونسبة ما طبق منها من قبل الجهاز المستفيد كما هو موضح ومبسط فى الجدول (٣-٤).

الجدول (٣-٤)
الاختبارات الاستدلالية للفرضيات ذات العلاقة بآلية إعداد الاستشارة وكتابة التقرير

<table>
<tr><th>م</th><th>الفرضية</th><th>اسم المعامل (أو الاختبار) المستخدم</th><th>قيمة المعامل (أو الاختبار) المستخدم</th><th>مستوى الدلالة (قيمة p)</th></tr>
<tr><td>١</td><td>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد والتخصص الأكاديمي للاستشاري، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما اقترب تخصص الاستشاري من موضوع الاستشارة.</td><td>قيمة معامل الارتباط (بيرسون)</td><td>– ٠,٠٣٩</td><td>٠,٣٧٩</td></tr>
<tr><td>٢</td><td>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وعدد اللقاءات / الاجتماعات بين الاستشاري والمسؤولين في الجهاز أثناء إعداد الدراسة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد مثل هذه اللقاءات مع المسؤولين.</td><td>قيمة معامل الارتباط (بيرسون)</td><td>– ٠,٠٣٣</td><td>٠,٤٠٣</td></tr>
<tr><td>٣</td><td>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد ومدى ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كانت الاستشارة ملائمة لاحتياجات الجهاز.</td><td>قيمة معامل الارتباط (بيرسون)</td><td>٠,٣٢٩</td><td>٠,٠٠١**</td></tr>
<tr><td rowspan="2">٤</td><td rowspan="2">توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد ومدى توافر/ تكامل المعلومات المطلوبة للاستشاري، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت / تكاملت المعلومات المطلوبة من قبل الفريق الاستشاري.</td><td>قيمة معامل الارتباط (بيرسون) من وجهة نظر المستشار</td><td>– ٠,٠٤٩</td><td>٠,٣٥٠</td></tr>
<tr><td>قيمة معامل الارتباط (بيرسون) من وجهة نظر رئيس الجهاز</td><td>– ٠,١٣٠</td><td>٠,١١٣</td></tr>
</table>

تابع - الجدول (٣-٤)

م	الفرضية	اسم المعامل (أو الاختبار) المستخدم	قيمة المعامل (أو الاختبار) المستخدم	مستوى الدلالة (قيمة p)
٥	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد تعزى إلى حجم تقرير الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قل حجم (عدد صفحات) تقرير الاستشارة المقدمة.	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	٠,٠٦٠	٠,٣١٨
٦	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد واختلاف مجال الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى أكثر منها في المجالات الأخرى.	اختبار (ت)	– ١,٨٤٨	٠,٠٦٨
٧	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد وصفة الجهاز الذى قدم الاستشارة (كونه مركزيًا أو فرعيًا)، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إعدادها من قبل المركز الرئيسى للمعهد.	اختبار (ت)	– ١,٠١٩	٠,٣١١
٨	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد والفترة المستغرقة فى إنجاز الاستشارة، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قصرت فترة إنجازها.	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	– ٠,٠٩٤	٠,١٩٣
٩	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد ووضوح التقرير وسهولة فهمه، فمن المرجح أن ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما سهل فهم التقرير لدى الجهة المستفيدة.	اختبار (ت)	٢,٧٥٦	٠,٠٠٧**

* تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α = ٠,٠٥).

** تعنى أن الفرضية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α = ٠,٠١).

الفرضية الأولى:

بالنظر إلى محتويات الجدول (٣-٤) يجد القارئ أن الفرضية الأولى تشير إلى أنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما اقترب تخصص الاستشاري من موضوع الاستشارة. وللتأكد من صحة الفرضية أو رفضها، جرى إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما طبق من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز ومدى قرب التخصص الأكاديمي لمستشار المعهد بموضوع[1](مجال) الاستشارة. وقد تم إيجاد قيمة العلاقة من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبي والرتبي على التوالي.

وبعدئذ تم اختبار مدى دلالة معامل الارتباط الإحصائية، فتبين أن نتيجة قيمة معامل الارتباط = (-٠٣٩, ٠)، وهي من ثم قيمة ليس لها دلالة إحصائية. ومعنى ذلك أن قرب التخصص الأكاديمي لمستشار المعهد ليس له تأثير جوهري في مستوى تطبيق الاستشارة. وربما أن التطبيق الكلي أو الجزئي من قبل الجهاز المستفيد لا يقوم على جودة الاستشارة أو إتقانها بقدر ما يقوم على أسباب أخرى لم يتمكن البحث من تحديدها، ولهذا السبب ربما تم رفض فرضية البحث التي تنص على أنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما اقترب التخصص الأكاديمي للمستشار من موضوع (مجال) الاستشارة.

---

(١) قياس المتغير الثاني (مدى قرب التخصص الأكاديمي للمستشار بموضوع الاستشارة) تم حصر جميع مجالات الاستشارات ب ١٢ مجالاً وحصر جميع تخصصات المستشارين الذين أسهموا في إعداد الاستشارات التي تناولها البحث (١٤١٦ - ١٤٢٠هـ) ب ١٣ تخصصاً. بعد ذلك طلب من ثلاثة من أهل الخبرة والاختصاص بالمعهد وهم: مدير عام الاستشارات، مدير إدارة الاستشارات الإدارية ومدير نظم المعلومات، أن يربطوا تخصص المستشار بما يتناسب معه من مجالات الاستشارات. وكانت نتيجة تصنيف الخبراء ما بين التخصص والمجال محصورة في ثلاث نقاط هي:

١ - ثلاثة من الخبراء يؤكدون وجود علاقة بين التخصص ومجال الاستشارة وهذه الحالة خصص لها ثلاث درجات (٣).

٢ - اثنان من الخبراء يؤكدون وجود علاقة بين التخصص ومجال الاستشارة ، وخصص لهذه الحالة درجتان (٢).

٣ - اثنان من الخبراء يريان عدم وجود علاقة بين التخصص ومجال الاستشارة، وخصص لهذه الحالة درجة واحدة (١).

وبذلك يصبح لدينا متغير جديد يحدد مدى قرب التخصص الأكاديمي للمستشار بمجال الاستشارة يحوي بيانات (٣-٢-١ درجة) رتبية.

الفرضية الثانية:

يبدو منطقياً إذا ما قيل إن تعدد لقاءات المستشار مع المسؤولين فى الجهاز المستفيد من الاستشارة خلال إعدادها، عمل إيجابى يساعد على فهم الاحتياجات، ثم يؤدى إلى قبول الاستشارة وتطبيقها، ومن هذا الحدس جاءت فرضية البحث تقول إن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما زاد عدد اللقاءات بين الاستشاريين ومسؤولى الجهاز المستفيد كما هو واضح من الجدول (٣-٤).

وللتحقق من ثبوت الفرضية أو عدم ثبوتها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية، من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد اللقاءات / الاجتماعات بين الاستشاريين والمسؤولين فى الأجهزة المستفيدة. وقد أمكن إيجاد قيمة العلاقة باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين (نسبة التطبيق وعدد الاجتماعات بالمسؤولين) من النوع النسبى. وبعد ذلك جرى اختبار مدى الدلالة الإحصائية، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (-٠٫٠٣٣)، وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية. وتفسير ذلك كما يبدو أن تعدد اللقاءات / الاجتماعات لمستشارى المعهد مع المسؤولين فى الأجهزة المستفيدة ليس له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة، بمعنى أن فرضية البحث القائلة بأن عدد اللقاءات / الاجتماعات بين مستشارى المعهد ومسؤولى الأجهزة المستفيدة ترفع درجة تطبيق الاستشارة، ليس له دليل إحصائى، ومن ثم لم يتم قبول فرضية البحث.

فالملاحظ على نتيجة الاختبار هو أن العلاقة بين المتغيرين سلبية وضعيفة جداً، ولعل سبب ذلك يعود إلى أن كثرة اللقاءات تتم برغبة من جانب واحد، وهم الاستشاريون بغرض توفير أكبر قدر من المعلومات لإتمام وإغناء تقرير الاستشارة دون رغبة أكيدة من مسؤولى الجهاز؛ ولذا حصلت هذه النتيجة غير المتوقعة. أما تطبيق الاستشارة فعائد إلى الجهاز الذى قد يتحقق غرضه من الاستشارة بمجرد وجودها دون تطبيقها كما أشار إلى ذلك بعض المستشارين فى المقابلة الشخصية (الملحق رقم ٤)، لكن الأمر فى النهاية قد يحتاج إلى متابعة وبحث أدق وأعمق.

الفرضية الثالثة:

كما يتضح من الجدول (٣-٤) تقول الفرضية الثالثة إن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما كانت الاستشارة ملائمة لاحتياجات الجهاز المستفيد. وللتأكد من صحة الفرضية من

عدمها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة تطبيق الاستشارات المقدمة للأجهزة خلال الفترة التى يتناولها البحث، وذلك من وجهة نظر رئيس الجهاز ومدى ملاءمة الاستشارة من وجهة نظره أيضًا. ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى. وعندئذ جرى اختبار مدى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٣٢٩)، وهى قيمة لها دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α =٠,٠١).

ومدلول هذه النتيجة أن ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد، وهى بطبيعة الحال نتيجة منطقية للعلاقة بين المتغيرين، بمعنى أنه قد تم قبول فرضية البحث التى تقول إنه ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كانت ملائمة لاحتياجات الجهاز المستفيد.

الفرضية الرابعة:

يتبين من الجدول (٣-٤) أن الفرضية الرابعة تشير إلى أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما توافرت / تكاملت المعلومات المطلوبة من قبل الفريق الاستشارى. وللنظر فى مدى قبول الفرضية أو رفضها تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما جرى تطبيقه من الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة الحكومية خلال فترة البحث (١٤١٦-١٤٢٠هـ)، وما توافر / تكامل من المعلومات للفريق الاستشارى. وذلك من خلال وجهتى نظر رئيس الجهاز المستفيد ومستشار المعهد واستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى والرتبى على التوالى.

وفيما يخص توافر / تكامل المعلومات ورد فى ظن الباحثين وجود تفاوت فى إجابة رؤساء الأجهزة من جهة والفرق الاستشارية من جهة أخرى حول مدى توافر المعلومات المطلوبة، لذا تم حساب هذا المتغير من وجهتى نظر الرئيس والمستشار كلاً على حدة، فكانت قيمتا معامل الارتباط على التوالى = (-٠,١٣) و(-٠,٠٤٩) المتغير، وهما قيمتان ليس لهما دلالة إحصائية. إلا أن الفرق موجود للملاحظ بين قيمة إجابة الرئيس وقيمة إجابة المستشار، وتدنى قيمة إجابة الأخير قد تعنى أنه حتى فى حالة توافر المعلومات وتكاملها للاستشارى فإن تأثير ذلك يظل محدوداً على مستوى التطبيق لدى الجهاز. ولعل التفسير النهائى لهذه النتيجة هو أن المعلومات المطلوبة للفريق الاستشارى، وإن توافرت، فليس لها تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد. بمعنى

أنه قد تم رفض فرضية البحث التى تنص على أن درجة تطبيق استشارات المعهد ترتفع كلما توافرت / تكاملت المعلومات المطلوبة للمستشار من قبل العاملين فى الجهاز المستفيد.

الفرضية الخامسة:

بنظرة سريعة إلى الجدول (٣-٤) يتبين أن فحوى الفرضية الخامسة يقول إن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما قل حجم (عدد صفحات) تقرير الاستشارة المقدمة للجهاز المستفيد. وللتأكد من قبول الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز وعدد صفحات تقرير الاستشارة. وقد جرى التعرف على مدى العلاقة بين المتغيرين من خلال استخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى. ومن ثم تم اختبار مدى الدلالة الإحصائية، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (٠,٠٦)، وهى قيمة لا تنفى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين على مستوى العينة، ولكن ليس لها دلالة إحصائية على مستوى مجتمع المستفيدين.

ومعنى ذلك أن حجم التقرير الذى يقدمه المستشار للجهاز ليس له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة. وربما يكون التأثير فى التطبيق لمحتوى التقرير وليس لحجمه، أو أن التقرير الذى يقدمه عادة مستشار المعهد للجهة المستفيدة يقع فى نطاق الحجم المتوقع؛ ولذا لم يشكل حجمه عقبة فى طريق تطبيق الاستشارة، إنما الواضح الأكيد هو رفض فرضية البحث القائلة بأن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما قل حجم تقرير الاستشارة.

الفرضية السادسة:

الفرضية السادسة كما يوضح الجدول (٣-٤) تفيد أن درجة تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى ترتفع أكثر منها فى المجالات الاستشارية الأخرى. وللتحقق من صحة هذه الفرضية من عدم صحتها، تم عقد مقارنة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة للأجهزة الحكومية من وجهة نظر رئيس الجهاز فى مجال التنظيم الإدارى ومتوسط نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات فى المجالات الأخرى.

وعلى أثر ذلك جرى اختبار مدى دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرين، فكانت النتيجة أن قيمة اختبار (ت) = (- ١,٨٤٨) وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية. ولعل تفسير ذلك

يدل على أنه لا يوجد فرق جوهرى بين متوسط تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى ومتوسط تطبيق الاستشارة فى بقية المجالات الاستشارية الأخرى، بمعنى أنه قد تم رفض فرضية البحث التى تقول إن درجة تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى ترتفع أكثر من تطبيقها فى مجالات الاستشارات الأخرى.

الفرضية السابعة:

بالنظر إلى الجدول (٣-٤) نجد أن مدلول الفرضية السابعة يشير إلى أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع فى حالة إعدادها من قبل المركز الرئيسى للمعهد. على اعتبار أن المركز لربما تكون إمكانياته وخبرات العاملين لديه تتقدم على إمكانيات وخبرات العاملين فى الفروع. وللتأكد من قبول الفرضية أو رفضها تم إجراء مقارنة بين متوسط نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المعدة من المركز فى الرياض ومتوسط ما تم تطبيقه من الاستشارات المعدة من قبل فروع المعهد الثلاثة.

وبعد هذه المقارنة تم اختبار مدى دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات، فكانت النتيجة التى توصل إليها الاختبار هى أن قيمة اختبار (ت) = (-١,٠١٩)، وهى قيمة ليس لها دلالة إحصائية، بمعنى أنه لا يوجد فرق جوهرى بين متوسط تطبيق الاستشارات المعدة من قبل المركز الرئيسى فى الرياض ومتوسط الاستشارات المعدة من قبل الفروع الثلاثة للمعهد. أى إنه وفقًا لذلك لا يمكن قبول فرضية البحث التى تنص على أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع فى حالة إعدادها من قبل المركز الرئيسى للمعهد. ذلك أن قيمة (ت = -١,٠١٩) الناتجة عن اختبار متوسط المتغيرات لا تنفى وجود علاقة ما بين المتغيرين، لكن هذه العلاقة لا ترقى إلى مستوى الجوهرية.

الفرضية الثامنة:

أول تصور يرد إلى ذهن القارئ قد يشير إلى أن إنجاز الاستشارة فى أقصر وقت من طلبها يرتبط بحاجة الجهاز إليها، ومن ثم يساعد على رفع درجة احتمالية تنفيذها. ولذا نجد أن الفرضية الثامنة فى الجدول (٣-٤) تنوه إلى أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما قصرت فترة إعدادها. ولقبول هذه الفرضية أو رفضها، تم إيجاد قيمة العلاقة بين نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المنجزة للأجهزة الحكومية خلال فترة البحث

(١٤١٦ -١٤٢٠هـ)، من وجهة نظر رئيس الجهاز ومدة إنجاز الاستشارة. أما المدة المستغرقة فى إنجاز كل استشارة تناولها البحث فمقاسه بالأسابيع، حيث أمكن الحصول عليها من سجلات الإدارة العامة للاستشارات فى المعهد (الملحق رقم١). وقيمة العلاقة بين المتغيرين (درجة التطبيق وفترة الإنجاز) قد أمكن التوصل إليها باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)؛ لأن بيانات المتغيرين من النوع النسبى.

وبعد ذلك جرى اختبار قيمة معامل الارتباط الإحصائية بين المتغيرين، فكانت النتيجة أن قيمة معامل الارتباط = (- ٠,٠٩٤)، وهى قيمة، كما هو الواضح، ليس لها دلالة إحصائية. وتفسير هذه النتيجة هو أن فترة إنجاز الاستشارة ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارة. مما يعنى فى نهاية المطاف رفض فرضية البحث التى تقول إن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما قصرت فترة إنجازها. لكن رفض فرضية البحث فى مثل هذه الحالة قد يفسر بأن استشارات المعهد تنجز فى الغالب فى وقت قياسى، ومن ثم لم يظهر أثر جوهرى لعامل الوقت فى الإنجاز.

الفرضية التاسعة:

يلاحظ فيما ورد فى الجدول (٣-٤) أن الفرضية التاسعة تشير إلى أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما سهل فهم تقريرها المقدم للجهة المستفيدة من هذا التقرير. وللتحقق من إمكانية قبول هذه الفرضية أو رفضها كان لا بد من مقارنة متوسط نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من حيث إفادة رئيس الجهاز حول سهولة فهم تقرير الاستشارة ومتوسط نسبة التطبيق. وبعدئذ جرى اختبار مدى دلالة الفروق الإحصائية.

وقد جاء جواب اختبار مدى دلالة الفروق الإحصائية موضحًا أن قيمة اختبار (ت) = (٢،٧٥٦)، وهى قيمة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١). وتفسير هذه النتيجة هو أن ثمة فرقًا جوهريًا بين متوسط تطبيق الاستشارة عندما يأتى تقريرها سهل الفهم على المستفيد. وفى هذه الحالة من النتيجة تم قبول فرضية البحث كما نصت على أن درجة تطبيق الاستشارة ترتفع كلما سهل فهم التقرير من قبل الجهة المستفيدة. ومثل هذا الأمر ينبغى أن يلاحظ حقًا من قبل الاستشارى وأن يؤكد على اتباعه فيما يُعدُّ من تقارير استشارية.

استخلاص:

فى الجزئية (المجموعة) الثالثة من فرضيات البحث الواردة فى الجدول والمتعلقة بخصائص الاستشارة ومدى تأثير هذه الخصائص فى نسبة ما يتم تطبيقه من الاستشارات - يمكن للقارئ أن يلاحظ أن ٩ فرضيات تضمنها الجدول (٣-٤) ليس بينها من الفرضيات المقبولة إلا اثنتان. الأولى، ورقمها الثالثة فى الجدول، فحواها يشير إلى علاقة ارتفاع درجة تطبيق الاستشارة كلما كانت الأخيرة ملائمة لاحتياجات الجهاز المستفيد. أما الفرضية المقبولة الثانية، ورقمها الأخير فى الجدول (٣-٤)، فتتطرق إلى ارتفاع درجة تطبيق الاستشارة كلما سهل فهم تقريرها من قبل الجهة المستفيدة. وعلى العكس فإن بقية الفرضيات السبع الأخرى الموضحة فى الجدول سالف الذكر المرتبطة بمختلف خصائص الاستشارة ومدى تأثير هذه الخصائص فى ارتفاع درجة التطبيق لدى جهات الاستفادة، فإن العلاقة بين هذه الخصائص ومدى مستوى التطبيق للاستشارة قد جاءت سلبية وضعيفة فى الغالب. ومعنى ذلك أن نسبة تطبيق الاستشارة ترتفع فى حالتين: الأولى ملاءمتها لاحتياجات الجهاز، والثانية سهولة فهم تقرير الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد.



الفصل الخامس

إجابة أسئلة البحث
من خلال العرض والتحليل والمناقشة

إجابة أسئلة البحث من خلال استعراض البيانات وتحليلها:

فى هذا الفصل يتم التطرق إلى مجموعة مثارة من الأسئلة المتفرعة من السؤال الرئيسى للبحث الذى يدور أساساً حول مدى ما تقوم به الأجهزة الحكومية من تطبيق للاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد حسب طلب ورغبة هذه الأجهزة. وعن هذا السؤال الرئيسى تتفرع سبعة أسئلة تناولت فى مجملها جوانب متعددة من السؤال مدار البحث، ونصه: إلى أى مدى تقوم الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمات بتطبيق الاستشارات المقدمة لها من المعهد؟

وبغرض الوصول إلى إجابة عن سؤال البحث تطرقت الأسئلة الفرعية إلى معرفة طبيعة الأجهزة المستفيدة من خدمات المعهد والمجالات التى تقدم فيها الاستشارات، ومدى تطبيق الأجهزة المستفيدة للاستشارات ومعوقات التطبيق إن وجدت. إضافة إلى ذلك تناولت الأسئلة دور كفاءة المستشار فى التطبيق من قبل الجهاز وطلب الاستشارة من المعهد وملاءمتها للاحتياج، وتأثير بعض خصائص رئيس الجهاز فى طلب الاستشارة وتطبيقها. وكل ما تتوصل إليه إجابات الأسئلة الفرعية سيوظف فى الإجابة عن السؤال الرئيسى للبحث. وفيما يلى يتم التعامل مع كل سؤال من الأسئلة الفرعية على حدة:

السؤال الأول - ما طبيعة الأجهزة (أمنية، خدمية، تعليمية) الحكومية التى تتقدم بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد؟

وكما هو واضح من السؤال المبين أعلاه إنه ينحو إلى معرفة نوعية الأجهزة الحكومية الراغبة بالاستفادة من الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد للراغبين. ويستبعد السؤال كذلك بعضاً من الأجهزة الحكومية التى لم تستفد من الخدمات الاستشارية المتاحة من جانب المعهد للراغبين دون مقابل، حيث إن هذا النوع من الأجهزة التى لم تستفـد من استشارات المعهد هى فى النهاية خارج إطار البحث.

جدول (١-٥)
تصنيف الأجهزة الحكومية التى تقدمت بطلب خدمات استشارية من المعهد ومختلف فروعه خلال الفترة من ١٤١٦ إلى ١٤٢٠هـ بحسب طبيعة عملها

التسلسل	نوع الجهة المستفيدة	فروع المعهد				المجموع	
		الرياض	جدة	الدمام	النسوى	ت	٪
١	تنظيمية / قضائية	٦	٢	٢	٠	١٠	٤,٣٩
٢	خدمية	٣٠	٤٥	٢٨	٤	١٠٧	٤٦,٩٣
٣	تعليمية	١٢	١٤	١٦	٤	٤٦	٢٠,١٨
٤	أمنية	١٤	٢٥	٢٦	٠	٦٥	٢٨,٥١
المجموع		٦٢	٨٦	٧٢	٨	٢٢٨	١٠٠,٠٠

ت: يقصد بها التكرار.
المصدر: جداول رصد مجموع بيانات استشارات المعهد وفروعه المعدة لمختلف الأجهزة الحكومية خلال فترة البحث (١٤١٦ - ١٤٢٠ هـ) مصنفة فى حقولها الأربعة من قبل الباحثين.

وفى سياق الإجابة عن السؤال الأول يوضح الجدول (١ - ٥) أن نوعية الجهات المستفيدة من خدمات المعهد خلال الفترة المحددة للبحث (١٤١٦- ١٤٢٠هـ) تنضوى تحت أربعة تصنيفات من الأجهزة الحكومية، وهى:

١- الأجهزة ذات الطابع التنظيمى والقضائى: مثل مجلس الوزراء والدواوين والمحاكم الشرعية وغيرها.

٢- الأجهزة الخدمية: وهى المعنية بتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمقيمين، مثل وزارة الصحة، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية وما إلى ذلك من أجهزة الخدمات.

٣- الأجهزة التعليمية: ويعنى بها الجهات التى تتولى شؤون التربية والتعليم بمستوياته ومراحله المختلفة، مثل وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالى، والجامعات وغير ذلك من المدارس.

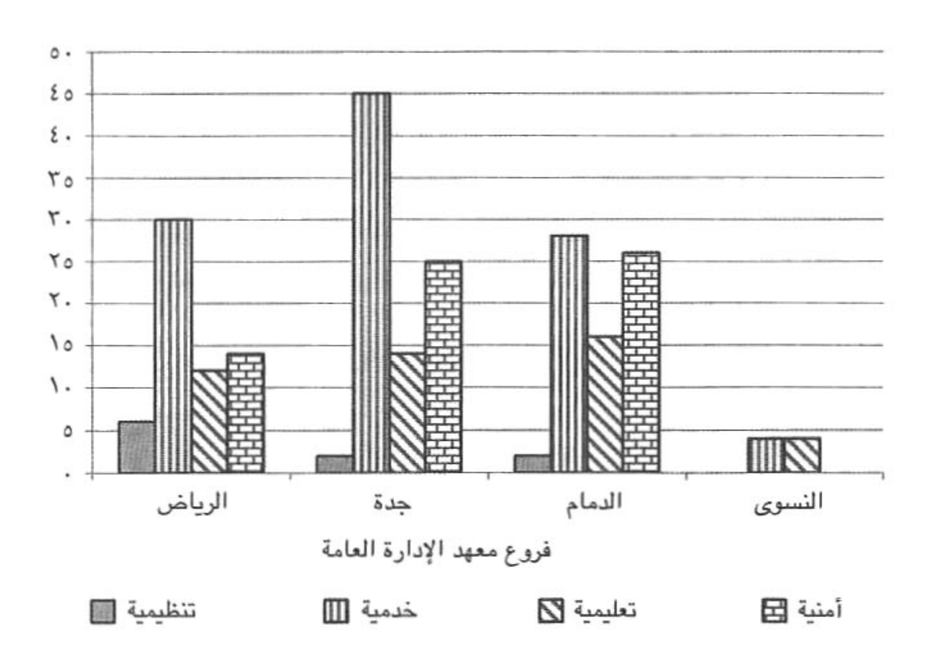
٤- الأجهزة الأمنية: تشمل عموم أجهزة وزارة الداخلية ووزارة الدفاع والطيران، وكذلك مؤسسات الحرس الوطنى ذات الاختصاص الأمنى وكل ما يقع ضمن هذا التصنيف، مثل إمارات المناطق وغيرها.

ويلاحظ من الجدول (١- ٥) أن الاستشارات المنجزة خلال فترة البحث من قبل المركز الرئيسى وبقية فروع المعهد تبلغ فى مجموعها (٢٢٨) استشارة. وأن أكبر عدد من هذه الاستشارات (٨٦) قد أنجز من قبل فرع المعهد فى جدة، ويليه فى الإنجاز فرع الدمام الذى أعد (٧٢) استشارة كما هو واضح من الجدول.

أما توزيع الاستشارات على الأجهزة المستفيدة فيلاحظ أن الأجهزة الخدمية تحظى بأعلى نسبة وهى (٤٦,٣٩) من الاستشارات المنجزة، ويليها فى المرتبة الأجهزة الأمنية، حيث يبلغ نصيبها ما لا يقل عن (٢٨,٥١٪) من مجموع الاستشارات، ويأتى فى الدرجة الثالثة فى الاستفادة من خدمات المعهد جهاز التعليم بكل تفريعاته (١٨ . ٢٠٪)، وأخيراً الأجهزة التنظيمية والقضائية، ونسبة استفادتها من الخدمات الاستشارية لا تتجاوز (٣٩ . ٤٪) كما هو واضح من الجدول (٥-١).

شكل (١ - ٥)

تصنيف الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمة الاستشارات



ويلاحظ القارئ أن الشكل (١-٥) قد أبرز بعضاً من الفوارق بين المركز الرئيسى وبقية الفروع فيما يخص ما أنجز من استشارات خلال السنوات الخمس التى تناولتها الدراسة. فكما ذكرنا سابقًا إن المعهد أنجز (٢٢٨) استشارة موزعة على المركز الرئيسى وبقية فروعه، والنصيب الأوفر مما أنجز وهو (٨٦) استشارة قام بها فرع منطقة مكة المكرمة، ويليه فى الإنجاز كما هو واضح من الشكل فرع المعهد بالدمام، أما المركز الرئيسى فيأتى فى عدد إنجازه قبل الفرع النسوى بالرياض.

ويلاحظ من الشكل (١-٥) كذلك تقدم الأجهزة "الخدمية" على غيرها من الأجهزة الحكومية فى الاستفادة من خدمات معهد الإدارة العامة الاستشارية، ويليها بالاهتمام فيما يخص طلب استشارات الأجهزة الأمنية ثم التعليمية كما هو واضح من الشكل.

استخلاص:

خلال الإجابة عن سؤال البحث الأول المتعلق بطبيعة الأجهزة التى تتقدم بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد أمكن تصنيف هذه الأجهزة فى أربع شرائح هى: تنظيمية / قضائية، وخدمية، وتعليمية، ثم أمنية، وجميع هذه الأجهزة بتصنيفاتها الأربعة المتنوعة قد استفادت بشكل متفاوت من الخدمات الاستشارية التى يقدمها المركز الرئيسى بالرياض وفروعه فى المناطق الأخرى. غير أن الملاحظ أن الأجهزة الخدمية تحظى بأعلى نصيب من الاستفادة وهو (٤٦,٣٩٪) من الاستشارات المنجزة خلال فترة البحث، ويليها فى الاستفادة الأجهزة الأمنية التى حازت على ما نسبته (٢٨,٥١٪)، مما قدم المعهد من خدمات استشارية خلال السنوات الخمس التى تناولها البحث كما هو واضح فى الشكل (١-٥).

السؤال الثانى - ما هى المجالات الإدارية التى تطلب وتقدم فيها الخدمات الاستشارية؟

من الواضح أن هذا السؤال يركز على المجالات الإدارية التى تطلب وتقدم فيها الخدمات الاستشارية من قبل المعهد. وفى مطلع الإجابة عن السؤال يبدو مفيداً أن نشير إلى ما جاء فى تقرير تقويم نشاط الاستشارات بالمعهد (صفر ١٤١٨هـ) المتضمن لاستطلاع رأى بعض القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الحكومية، وما ألمحت إليه من افتقار المعهد إلى مزيد من التخصصات التى بإمكانها تلبية مزيد من الاحتياجات الاستشارية فى مثل مجال هندسة النقل والمرور والنشاط الجمركى والأمنى إذا ما طلب

ذلك، غير أن ما يجدر ذكره هو أن استشارات المعهد فى الوقت الحاضر تغطى اثنى عشر حقلاً و مجالاً فى مضمار الخدمات الاستشارية، زد على ذلك أنه بإمكانية المعهد أن يغطى جميع هذه المجالات الاثنى عشر بدراسة استشارية عامة لكل احتياجات الجهاز الحكومى إذا ما رغبت الجهة المستفيدة بمثل هذا الشمول، أو أن يوائم بين أكثر من مجال استشارى بحسب طلب الجهة واحتياجها.

جدول (٢-٥)

مجالات وعدد الاستشارات المقدمة من المركز الرئيسى وفروع المعهد للأجهزة الحكومية خلال الفترة من ١٤١٦ إلى ١٤٢٠هـ مصنفة حسب المجال

التسلسل	مجال الاستشارة	فروع المعهد				المجموع	
		الرياض	جدة	الدمام	النسوى	ت	٪
١	الأنظمة واللوائح	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٠٠
٢	التعليم والتدريب	١	٠	٠	٠	١	٠,٤٤
٣	المكتبات والوثائق	٨	١	١٤	٠	٢٣	١٠,٠٩
٤	التنظيم والأساليب	٢٦	٢٤	١٣	٢	٦٥	٢٨,٥١
٥	القوى العاملة	١	٣	٠	٠	٤	١,٧٥
٦	الوظيفة العامة	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٠٠
٧	الشؤون المالية والميزانية	٢	٠	٠	٠	٢	٠,٨٨
٨	المشتريات والمستودعات	١	١٤	٨	٠	٢٣	١٠,٠٩
٩	الحاسب الآلى	٦	١٤	٩	٢	٣١	١٣,٦٠
١٠	الاتصالات والمعلومات	١٧	٢٣	١٥	٣	٥٨	٢٥,٤٤
١١	المصغرات الفلمية	٠	٠	٠	٠	٠	٠,٠٠
١٢	الإجراءات وطرق العمل	٠	٧	١٣	١	٢١	٩,٢١
	المجموع	٦٢	٨٦	٧٢	٨	٢٢٨	١٠٠,٠٠

ت: يقصد بها التكرار.

المصدر: دليل المعلومات الخاص بنشاط الإدارة العامة للاستشارات.

إعداد: عبدالله بن محمد القاضى وخالد بن أحمد السرحانى، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للاستشارات – ذو الحجة ١٤١٩هـ، ص٧، ٣٧؛ بالإضافة إلى البيانات المتوافرة من المركز وفروع المعهد للباحثين.

ولعل القارئ يلاحظ من خلال الجدول (٢- ٥) أن مفردات حقول الاستشارات كما ذكرت بمسمياتها تبلغ فى مجملها اثنى عشر مجالاً. وتبدأ هذه المسميات كما يوضح الجدول بـ "الأنظمة واللوائح" و "التعليم والتدريب" و "المكتبات والوثائق"، وتنتهى بـ "الإجراءات وطرق العمل". ويتضمن البحث فى طياته (٢٢٨) استشارة تم إنجازها لخدمة الأجهزة الحكومية من قبل المركز الرئيسى بالرياض وفروع المعهد الثلاثة الأخرى خلال فترة البحث الممتدة من عام ١٤١٦هـ إلى عام ١٤٢٠هـ.

ويلاحظ كذلك أن متوسط عدد الاستشارات المنجزة من قبل المعهد وفروعه فى الأعوام التى تناولها البحث تقارب (٤٦) استشارة فى العام الواحد موزعة على مختلف الأجهزة الحكومية والمناطق فى المملكة، أما توزيع الاستشارات على مجالاتها المتعددة فذلك أمر تحكمه وتحدده احتياجات ورغبات وطلبات الأجهزة الحكومية الموجهة للمعهد أو أحد فروعه. إلا أنه بمجرد النظر إلى الجدول (٢ - ٥) يتبين أن الإقبال فى الطلبات يتفاوت بين مختلف موضوعات الاستشارات الاثنتى عشرة. فمجال "التنظيم والأساليب" على سبيل المثال يتقدم على غيره من المجالات الأخرى؛ إذ يغطى بعدد (٦٥) استشارة أو ما نسبته (٢٨,٥١٪) من الاستشارات المنجزة خلال فترة ما تناوله البحث. ويليه فى ارتفاع النسبة مجال "الاتصالات والمعلومات" ثم مجال "الحاسب الآلى"، حيث يحظى الأول بعدد (٥٨) استشارة أو ما نسبته (٢٥,٤٤٪)، ويحوز الذى يليه على عدد (٣١) استشارة أو ما نسبته (١٣,٦٠٪) من مجمل الاستشارات الـ (٢٢٨) المنجزة خلال فترة البحث المحددة كما يتضح من الجدول.

وتقدم مجال "التنظيم والأساليب" فى عدد الاستشارات المطلوبة من المعهد على غيره من المجالات الاستشارية قد يعزى إلى رغبة الأجهزة الحكومية فى التوسع فى إحداث الوظائف والوحدات الإدارية بالدرجة الأولى، إلى جانب الرغبة فى تحسين رفع مستويات الأداء من خلال تطوير أساليب العمل لدى هذه الأجهزة. ويعزز مؤشر الرغبة فى التطوير لدى الأجهزة اهتمامها بالجانب التقنى، مثل: "الاتصالات والمعلومات" وما يتعلق "بالحاسب الآلى" كما هو الواضح من بيانات الجدول أعلاه. غير أن الملفت للنظر فى محتويات بيانات الجدول (٢ - ٥) هو انعدام أو تدنى نسبة الاستشارات المطلوبة فى بعض المجالات مثل "الأنظمة واللوائح" وكذلك "التعليم والتدريب" و"المصغرات الفلمية". ولعل أقرب التفسيرات لهذه الملحوظة أو (الظاهرة) ما يبدو خصوصاً على أنظمة ولوائح الأجهزة الحكومية من مرور عشرات السنين وهى على حالها دون تطوير أو تحديث يتناسب مع تغير المراحل

التنموية، أما المصغرات الفلمية فيبدو أن التطور التكنولوجى قد استبدلها بوسائل أفضل منها، ولم تعد لها حاجة كما كانت فى الماضى.

وهذا الركود فى أمور التحديث ينسحب أيضًا على مسألة التعليم والتدريب اللذين لا يجدان من الأجهزة المعنية ما يكفى من الاهتمام؛ ولذا ألفينا استفادة الأجهزة الحكومية من خدمات المعهد الاستشارية فى هذا الجانب شبه معطلة كما هو واضح من الجدول. ولعلنا عند هذه النقطة نكون قد أجبنا عن السؤال الثانى من أسئلة البحث المتعلقة بالمجالات التى تطلب وتقدم فيها الاستشارات من قبل المعهد.

استخلاص:

نتبين من ملخص الإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة البحث أن لدى المعهد فى مركزه الرئيسى وفروعه الثلاثة إمكانيات واسعة لتقديم الخدمات الاستشارية فيما لا يقل عن اثنى عشر مجالاً، وأن الإقبال على طلب الاستشارات يختلف فى عدده بين مجال وآخر. وبحسب البيانات المتوافرة من الجدول (٢ – ٥) يأتى فى مقدمة الإقبال على طلب الاستشارات حقل "التنظيم والأساليب"، ويليه فى الأهمية إقبال الأجهزة على طلب الخدمات الاستشارية ما هى مرتبة على التوالى: "مجال الاتصالات والمعلومات"، "فالحاسب الآلى"، ثم "المكتبات والوثائق". والأدنى إقبالاً بين مجالات الخدمات الاستشارية التى يقدمها المعهد، حقل "الأنظمة واللوائح"، و"حقل التعليم والتدريب"، ثم "الشؤون المالية والميزانية"، وكذلك موضوع الميزانية العامة الذى لم يستفد إطلاقًا من الخدمات خلال فترة البحث.

السؤال الثالث - ما مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المقدمة من المعهد؟

وللإجابة عن هذا السؤال (الثالث) المهم جدًا يتم استعراض (٦) عناصر تضمنتها الإجابة عن السؤال، وهى:

أولاً– تعاون الجهاز مع الفريق الاستشارى فيما يخص الاجتماعات والزيارات المطلوبة من وجهة نظر الاستشارى.

ثانيًا– مستوى الاتصال والمشاركة فيما يخص الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز والاستشارى.

ثالثـًا- الخطوات الإجرائيـة المتـخذة من الجـهاز حـيال التطبيـق بعـد تسلم تقـرير الاستشارة.

رابعًا- ترتيب أهم العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز.

خـامسًا- نسبة مـا تم تطبيـقه من الاسـتـشـارة وفـقًا لوجـهتى نظر رئيس الجـهاز والمستشار.

سادسًا- كفاية المعلومات المتوافرة للفريق الاستشارى من وجهتى نظر الاستشارى ورئيس الجهاز.

وفى سبيل الإجابة عن السؤال (الثالث) يتم فيما يلى عرض ومناقشة كل عنصر من العناصر (٦) الموضحة أعلاه على حدة.

أولاً- تعـاون الجهـاز مع الفـريق الاسـتـشـارى فـيـمـا يخص الاجـتـمـاعـات والزيارات المطلوبة:

وفـقًا لوضع كل اسـتـشـارة ومـتطلبـاتـهـا يـحـدد الفـريق الاسـتـشـارى عـدد اللقـاءات والاجتماعات مع المعنيين فى الجهاز المستفيد. كما يحدد الفريق كذلك عدد الزيارات الميدانية للتعرف على طبيعة المشكلة والحصول على المعلومات اللازمة للاستشارة، غير أن قسمًا من المعلومات المطلوبة لا يتوافر غالبًا للفريق بسبب تدنى تعاون الجهاز المعنى مع طالب المعلومة. والجـدول (٣ - ٥) الذى أمـام القـارئ يعـزز مـقـولة شح المعلومـات التى يوفرها الجهاز الحكومى للفريق الاستشارى؛ إذ إن معدل اجتماع واحد فقط طلب لـ (١٩) استشارة إدارية ولم يتحقق من المطلوب إلا اجتماع واحد لـ (١٥) استشارة أو ما نسبته (٧٨,٩٥٪) دون بقية الاستشارات الأخرى كما يوضح الجدول. ويلاحظ من الجدول كذلك أن (٢٧) اسـتـشـارة طلب بخـصـوصـهـا أربعة اجـتـمـاعـات لكل منها مـع المسـتـفـيـدين من المسؤولين، ولم يتحقق من المطلوب إلا (١٨) استشارة أو ما نسبته (٦٦,٦٧٪). أما ما بلغ طلبه من الاجتماعات واللقاءات مع المسؤولين فى الأجهزة التى تناولها البحث (١١) اجتماعًا أو أكثر خاصًا بكل استشارة، فيوضح الجدول (٣ - ٥) أن ما تحقق لمختلف الاستشارات لا يتجاوز (٢٥٪) من المطلوب.

والجدير بالملاحظة أن (١٥٨) استشاريًا ممن أجابوا عن استبانة البحث أفادوا بأن

(٤٨) استشارة أو ما نسبته (٣٨, ٣٠٪) من مجموع الاستشارات لم يتحقق لها العدد المطلوب من المقابلات مع المعنيين فى الأجهزة المبحوثة كما هو واضح من الجدول. ومثل عدم استيفاء الاستشاريين للقاءات والاجتماعات التى يرون أهمية عقدها مع المسؤولين لا بد أن يترك أمر ذلك بعض الغموض فى فهم مشكلة البحث، ومن ثم الإسهام فى نقص توافر المعلومات اللازمة للدراسة المعمقة الشاملة. ومما يعزز اتساق وجهة نظر الاستشاريين حول تدنى مستوى تعاون الأجهزة ما ذكرته عينة مختارة منهم مكونة من (١٠) أفراد فى أثناء مقابلة شخصية أجراها الباحثان مع هذه العينة، حيث أفاد ثمانية من الاستشاريين عن سؤال يتعلق بالصعوبات التى تصادفهم فى أثناء أداء عملهم، فكان الجواب (عن السؤال رقم ١٢ ملحق رقم ٤) هو قلة تعاون الجهات المعنية أى الأجهزة المعنية بالاستشارات موضوع البحث، الأمر الذى ينتج عنه نقص بالمعلومات المطلوبة للاستشارة.

وفيما يخص الزيارات الميدانية التى يقوم بها الفريق الاستشارى فى أثناء إعداد الاستشارة بغرض الاطلاع على سير العمل والتعرف على بيئته والتواصل مع عموم العاملين ذوى العلاقة بالاستشارة المعنية، يوضح الجدول (٣ – ٥) أن عدد الزيارات الميدانية تتدرج من زيارة واحدة إلى ست زيارات أو ما يزيد. وربما يعود هذا التفاوت فى توزيع عدد الزيارات الميدانية إلى طبيعة كل استشارة وما يكتنفها من تعقيد، وما تتطلبه من بيانات قد لا تكون متاحة ولا ميسرة للفريق فى غالب الأحيان، ومثل هذا الأمر يعود فى النهاية إلى تقديرات الفريق المعنى بالاستشارة ومتطلباتها؛ ولذا يلاحظ من توزيع الزيارات الميدانية للأجهزة المستفيدة أن (٢٢) استشارة أو ما نسبته (١٢,٢٩٪) من مجتمع البحث خصص لكل منها زيارة ميدانية واحدة بحسب تقديرات الفريق، فى حين نجد أن (١٨) استشارة أو ما نسبته (١٠,٠٦٪) من المجتمع قدر الفريق لكل منها أربع زيارات ميدانية. أما القسم الأكبر وهو (٦٤) استشارة أو ما نسبته (٣٥,٧٥٪) من المجتمع المبحوث، فقد حظى بست زيارات ميدانية أو أكثر، وذلك لكل جهاز ذى علاقة بالاستشارة التى تناولها البحث. والواضح من غرض الزيارات الميدانية التى تقوم بها مختلف الفرق الاستشارية هو الحصول على مزيد من المعلومات تعوض ما حصل من نقص فى الاجتماعات والمقابلات التى لم تتحقق مع بعض المسؤولين.

استخلاص:

بحسب ما يوضح الجدول (٣ – ٥) فإن الاستشارات التى تناولها البحث قد تم توزيعها

فى الجدول إلى ست مجموعات. ولكل مجموعة طلب بحسب احتياجها عدد من اللقاءات والاجتماعات مع مسؤولى الأجهزة المستفيدة. إلا أن بعضاً من هذه الاجتماعات واللقاءات لم تتحقق بالقدر الذى كان متوقعاً نتيجة لعدم تعاون المسؤولين مع الاستشاريين؛ الأمر الذى نتج عنه شح فى المعلومات من شأنه أن يؤدى إلى صعوبة فى التعامل مع استشارات لم يتوافر لها قدر كافٍ من المعلومات، ويتبين من الجدول (٣ – ٥) كذلك أنه على الرغم من تفاوت عدد الزيارات الميدانية المخصصة لكل جهاز معنى بالاستشارة؛ إذ إن كلها لم يتحقق بالشكل المطلوب، إلا أن متوسط الزيارات التى قام بها الاستشاريون لا تقل عن خمس زيارات فى أثناء إعداد الاستشارة، ولعل ما يستخلص من اهتمامات الفرق الاستشارية بالزيارات الميدانية هو محاولتها سد نقص المعلومات الناتجة عن عدم تحقيق كل الاجتماعات واللقاءات المطلوبة من المسؤولين فى الأجهزة المبحوثة حسبما ذكر آنفاً. وما تعدد سبل محاولات جمع المعلومات اللازمة لكل استشارة إلا دليل إيجابى أو جدى على حرص الاستشاريين على رفع مستوى العمل الذى يقدمونه للأجهزة الحكومية بالقدر الممكن.

ثانياً- مستوى الاتصال والمشاركة فيما يخص إعداد الاستشارة من وجهتى نظر رئيس الجهاز والاستشارى:

تتناول هذه النقطة مدى التفاعل الذى يتم بين مسؤول الجهاز الحكومى المستفيد وفريق المعهد فى أثناء إعداد الاستشارة الإدارية، وتبين كذلك مستوى الاتصال والمشاركة بين المستشير ومقدم الخدمة من وجهتى نظر رئيس الجهاز المستفيد واستشاريى المعهد.

وجهة نظر رئيس الجهاز:

بالنظر إلى الجدول (٤ – ٥) المكون من تقسيمات خماسية هى: موافق، موافق إلى حد ما، غير متأكد، غير موافق إلى حد ما، وغير موافق. والمتضمن أيضاً تسع عبارات (ضمن مجموع محتوياته) يراد منها التعرف على مدى درجة موافقة رئيس الجهاز على مضمونها، بغية التمكن من قياس ما يتم من تفاعل بين المسؤول فى الجهاز المستفيد والاستشارى مقدم الخدمة للجهاز، لما لهذا التفاعل من تأثير فى جودة الاستشارة ومن ثم فى مدى درجة تطبيقها والاستفادة منها لدى الأجهزة الحكومية الراغبة فى طلب الخدمة من المعهد.

جدول (٣-٥)

عدد المقابلات المطلوبة كحد أدنى للاجتماع بمسؤولى الجهاز لقاء كل مجموعة من الاستشارات ونسبة ما تحقق منها، وعدد زيارات الفريق للجهاز أثناء إعداد الاستشارة من وجهة نظر المستشار

	التكرار			نسبة ما تحقق للاستشارات من المقابلات المطلوبة
	الحد الأدنى المطلوب من المقابلات	الاستشارات المطلوب لها الحد الأدنى من المقابلات	الاستشارات التى توفر لها الحد الأدنى من المقابلات	
القيم المكتملة	١	١٩	١٥	٧٨,٩٥
	٢	١٥	١٤	٩٣,٣٣
	٣	٢١	١٦	٧٦,١٩
	٤	٢٧	١٨	٦٦,٦٧
	من ٥ إلى ١٠	٥٢	٤١	٧٨,٨٥
	١١ فأكثر	٢٤	٦	٢٥
	عدد الاستشارات التى لم يتحقق لها العدد المطلوب من المقابلات		٤٨	٣٠,٣٨
المجموع		١٥٨	١٥٨	
القيم الناقصة		٢١	٢١	
المجموع		١٧٩	١٧٩	
القيمة المتوسطة		٥,٣٦	٤,٩٨	

	التكرار		النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
	عدد الزيارات الميدانية للجهاز خلال إعداد الاستشارة	توزيع عدد الزيارات الميدانية على عدد الاستشارات		
القيم المكتملة	١	٢٢	١٢,٢٩	١٢,٢٩
	٢	١٧	٩,٥٠	٢١,٧٩
	٣	١٥	٨,٣٨	٣٠,١٧
	٤	١٨	١٠,٠٦	٤٠,٢٢
	٥	٢٣	١٢,٨٥	٥٣,٠٧
	٦ فأكثر	٦٤	٣٥,٧٥	٨٨,٨٣
	المجموع	١٥٩		
القيم الناقصة		٢٠	١١,١٧	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		
متوسط عدد زيارات الفريق الاستشارى		٥,٣٨		

ومما تضمنه الجدول (٤ – ٥) يتم تناول:

العبارة الأولى: وفحواها أن جميع ما يتوصل إليه الفريق الاستشارى من توصيات تناقش فى العادة مع المسؤول فى الجهاز المستفيد قبل إدراجها فى التقرير النهائى، ورفع التقرير من المعهد إلى الجهة المعنية بالاستشارة.

وفيما يخص هذه العبارة أوضح أفراد عينة رؤساء الأجهزة أن (٢٤,٢٧٪) يوافقون على ما ورد فى العبارة، وأن (٦,٨٠٪) يوافقون إلى حد ما، وأن (١٠,٦٨٪) غير متأكدين من الإجابة أو محايدون، على حين نجد أن (١٩,٤٢٪) غير موافقين إلى حد ما، وأن (٣٨,٨٣٪) غير موافقين. أى إن (٣١,٠٧٪) موافقون وموافقون إلى حد ما على ما جاء فى العبارة من أن التوصيات المقترحة تناقش مع المسؤولين فى الجهاز المعنى قبل رفع التقرير النهائى من المعهد إلى الجهة المستفيدة. لكن (٥٨,٢٥٪)، وهى الغالبية من المجيبين بفئتيها غير الموافقين إلى حد ما، وغير الموافقين – يرون أن التوصيات لا تناقش قبل رفعها من المعهد بالتقرير النهائى. ومن البديهى أن مناقشة توصيات الاستشارة مع الطرف المعنى فى مراحلها قبل النهائية يساعد على قبولها، ومن ثم قد يرفع من مستوى درجة التطبيق. غير أن مثل هذا الأمر ربما يعود إلى أن بعض مسؤولى الأجهزة المبحوثة لا يعربون عن رغبة الاطلاع أو مناقشة التوصيات فى مراحلها الأولى، أو أن محدودية درجة التفاعل والتواصل بين المستشير والمستشار كانت محدودة؛ مما أدى إلى أن أكثرية المبحوثين (٥٨,٢٥٪) يدلون بإجابة عدم المناقشة المسبقة للتوصيات.

العبارة الثانية: فى الجدول (٤ – ٥) فى سياق الاتصال والمشاركة بين المستشير والاستشارى نسوقها بنصها الذى يقول "توصيات تقرير الاستشارة تبلورت كنتاج مشترك لآراء استشاريى المعهد وآرائنا". وقد أجاب أفراد عينة المعنيين بالبحث وهم رؤساء الأجهزة الحكومية المبحوثة بالتالى: (٣,٨٥٪) يوافقون، و(٢٠,١٩٪) يوافقون إلى حد ما على ما جاء بنص العبارة، فى حين نجد أن (٢٨,٨٥٪) غير موافقين إلى حد ما، و(٣٨,٤٦٪) غير موافقين على ما جاء بالنص. أى إن أكثر من (٦٧,٣١٪) لا يتفقون مع ما جاء بنص العبارة، وأن من يخالفهم بالموافقة على النص لا تزيد نسبتهم عن (٢٤,٠٤٪) ممن أجابوا عن استبانة البحث. وهذه نتيجة من وجهة نظر المستفيدين (رؤساء الأجهزة) أقل ما يمكن أن يستنتج منها أنها فى واقع الأمر لا تخفى تدنى التفاعل بين المستشير والمستشار فى أثناء إعداد الاستشارة.

العبارة الثالثة: فى الجدول (٤ – ٥) يدور معناها كما هو واضح حول كفاية عقد اللقاءات والاجتماعات التى يطلبها الاستشاريون عادة من رؤساء الأجهزة المبحوثة بغرض التعرف على طبيعة مشكلة الجهاز وجمع المعلومات اللازمة للاستشارة. وتعقد هذه الاجتماعات واللقاءات ضمن إطار التعاون والمشاركة بين طرفى الاستشارة الممثلين بالمستشير وهو الجهاز المستفيد، والمستشار وهو الممثل لمعهد الإدارة العامة.

وللتعرف على وجهة نظر رؤساء الأجهزة المعنيين فى هذا البحث حول مدلول العبارة ننظر إلى إجاباتهم عن استبانة البحث. حيث نتبين أن الموافقين والموافقين إلى حد ما لا تتجاوز نسبتهم من بين المجيبين من المجتمع (٢١,٣٦٪)، وأن غير المتأكدين أو المحايدين لا تتعدى نسبتهم (٤,٨٥٪) من بين المجيبين. فى حين ترتفع نسبة غير الموافقين إلى حد ما وغير الموافقين من المجيبين عن الاستبانة لتبلغ (٧٣,٧٨٪) بحسب إجابة مسؤولى الأجهزة ذات الشأن بموضوع البحث.

ومعنى هذه النتيجة أنه لا يتم عقد اجتماعات ولقاءات كفاية بين رؤساء الأجهزة والاستشاريين. ويتفق رأى رؤساء الأجهزة المستفيدة فى نقص الاجتماعات واللقاءات فى أثناء إعداد الاستشارات بين المستشير والمستشار تماماً مع رأى الاستشاريين الموضح فى نتائج الجدول (٣ – ٥) المبين للفروق بين نسبة ما طلبه الاستشاريون من لقاءات واجتماعات ونسبة ما تحقق من طلباتهم، وهى نسب أحياناً متدنية بحسب ما وضح بالجدول المذكور. أما مرد ذلك التدنى فلم يتضح من المعلومات ما يوضح أسبابه للباحثين. ولعل بعضاً من هذه الأسباب يعود إما لانشغال المسؤولين فى الأجهزة المستفيدة، وإما لعدم تقديرهم لأهمية الاجتماعات واللقاءات مع الاستشاريين ومدى تأثير مثل هذا التقصير فى نتائج عمل الاستشارة وجودتها.

العبارة الرابعة: فى إطار أهمية عملية الاتصال والمشاركة بين المستشير والاستشارى فى أثناء إعداد الاستشارة من أجل سبر غور مشكلة الدراسة وتوفير المعلومات المتعلقة بالمشكلة، مما يسهل الوصول إلى مقترحات مناسبة للحل. وفى هذا الصدد تقول العبارة موضوع المناقشة إن مستشارى المعهد قد أبدوا استعداداً واسعاً لمناقشة موضوع الاستشارة مع المسؤولين فى الجهازالمعنى. وتبعاً لمضمون العبارة توضح إجابات عينة (رؤساء الأجهزة) فى الإجابة عن الاستبانة أن (١٢,٦٢٪) يوافقون على ما جاء بمدلول العبارة من استعداد مستشارى المعهد الكبير لمناقشة المعنيين بكل ما يخص موضع

الاستشارة، وأن (١٢,٦٢٪) يوافقون إلى حد ما على ما جاء فى العبارة السالفة الذكر، فى حين يوضح المجيبون أن (٢٥,٢٤٪) غير موافقين إلى حد ما، وأن (٤١,٧٥٪) غير موافقين على ما جاء فى العبارة من استعداد مستشارى المعهد بفتح نقاش واسع مع المسؤولين حول موضوع الاستشارة. ومن ذلك يتبين أن نسبة الموافقين من المجيبين لا تتجاوز (٢٥,٢٤٪)، وأن نسبة غير الموافقين على ما جاء فى العبارة يصل إلى (٦٦,٩٩٪)، وهذه فى الواقع نتيجة لا توحى بوجود تفاهم ولا اتصال فعال يتم بين رؤساء الأجهزة ومستشارى المعهد. وهل معنى ذلك وجود تعال أو فوقية فى تعامل المستشاريين مع الأجهزة التى جاؤوا لخدمتها؟ أم أن توقعات وفهم رؤساء الأجهزة المبحوثة لمعنى الاستعداد والمناقشة لموضوع الاستشارة تتجاوز الثوابت المهنية للاستشارى؟ هذه أسئلة مشروعة وتحتاج إلى دراسة معمقة تخرج عن نطاق هذا البحث.

العبارة الخامسة: لأهمية معرفة واطلاع مسؤول الجهاز المستفيد من الاستشارة بالمراحل والخطوات الرئيسية التى تمر بها فى أثناء إعدادها، وذلك من خطوة زيارة أو زيارات المسح أو الاستطلاع إلى مرحلة مناقشة التوصيات أو المقترحات قبل تقديمها. ولذلك ألفينا العبارة الخامسة فى الجدول (٤ – ٥) تنص على أنه قد "تمت متابعة خطوات إعداد الاستشارة بالتنسيق والتعاون بين مستشارى المعهد ومسؤولى الجهاز".

وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة مجتمع رؤساء الأجهزة التى تناولها البحث وما وضحه الجدول المذكور نجد أن إجابة الموافقين على ما جاء فى العبارة والموافقين إلى حد ما هى على التوالى (٨,٧٤٪) و (٧,٧٧٪) أو ما مجموعه (١٦,٥١٪)، وأن غير المتأكدين من الإجابة لا تتجاوز نسبتهم (٦,٨٠٪)، فى حين نلاحظ من الجدول (٤ – ٥) نفسه أن (٣٣,٩٨٪) غير موافقين إلى حد ما، وأن (٤٢,٧٢٪) غير موافقين على ما جاء فى العبارة من أن متابعة خطوات الاستشارة تتم بالتعاون والتنسيق بين المستشارين ورؤساء الأجهزة الحكومية، أى: إن غير الموافقين على متابعة التعاون والتنسيق بين المستشير والمستشار كما جاء بالعبارة من المجيبين تصل إلى (٧٦,٧٠٪) من عدد المجيبين عن استبانة البحث.

جدول (٤-٥)
مستوى الاتصال والمشاركة بين المستشار والجهاز المستفيد (وأثر ذلك فى تطبيق الاستشارة) من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار

من وجهة نظر رئيس الجهاز		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
تم عرض ومناقشة التوصيات المقترحة مع جهازنا قبل صياغة التقرير النهائى للاستشارة وتقديمه لنا من إدارة المعهد.	ت	٢٥	٧	١١	٢٠	٤٠	٣٢
	٪	٢٤,٢٧	٦,٨٠	١٠,٦٨	١٩,٤٢	٣٨,٨٣	٣١,٠٧**
توصيات تقرير الاستشارة تبلورت كنتاج مشترك لآراء مستشارى المعهد وآرائنا.	ت	٤	٢١	٩	٣٠	٤٠	٢٥
	٪	٣,٨٥	٢٠,١٩	٨,٦٥	٢٨,٨٥	٣٨,٤٦	٢٤,٠٤**
أثناء إعداد الاستشارة، تم عقد لقاءات واجتماعات كافية ما بين مستشارى المعهد ومسؤولي الجهاز.	ت	١٢	١٠	٥	٣٧	٣٩	٢٢
	٪	١١,٦٥	٩,٧١	٤,٨٥	٣٥,٩٢	٣٧,٨٦	٢١,٣٦**
أبدى مستشارو المعهد استعداداً كبيراً لمناقشة موضوع الاستشارة مع مسؤولى الجهاز.	ت	١٣	١٣	٨	٢٦	٤٣	٢٦
	٪	١٢,٦٢	١٢,٦٢	٧,٧٧	٢٥,٢٤	٤١,٧٥	٢٥,٢٤**
تمت متابعة خطوات إعداد الاستشارة بالتنسيق والتعاون بين مستشارى المعهد ومسؤولى الجهاز.	ت	٩	٨	٧	٣٥	٤٤	١٧
	٪	٨,٧٤	٧,٧٧	٦,٨٠	٣٣,٩٨	٤٢,٧٢	١٦,٥١**
أبدى مستشارو المعهد مرونة فى تقبُّل وجهات نظر مسؤولى الجهاز فيما يتعلق بمضمون الاستشارة.	ت	٨	١٣	١٤	٢٧	٤١	٢١
	٪	٧,٧٧	١٢,٦٢	١٣,٥٩	٢٦,٢١	٣٩,٨١	٢٠,٣٩**
اشترك مستشارو المعهد مع مسؤولى الجهاز فى تحديد أهداف التغيير والتحديث الذى يتطلع إليه الجهاز.	ت	١٠	١٤	١٢	٣٣	٣٥	٢٤
	٪	٩,٦٢	١٣,٤٦	١١,٥٤	٣١,٧٣	٣٣,٦٥	٢٣,٠٨**

** تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١)؛ – تعنى أن النسبة لا تختلف عن (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥).

تابع - جدول (٤-٥)

العبارة		درجة الموافقة					الموافقون من عالية جدًا إلى متوسطة
		عالية جدًا	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
مستوى التواصل والتنسيق - بوجه عام - بين المسؤولين فى الجهاز والفريق الاستشارى فى معهد الإدارة فى أثناء إعداد الاستشارة بمراحلها المختلفة كان على درجة	ت	٦	١٧	٢٢	٣١	٢٩	٤٥
	٪	٥.٧١	١٦,١٩	٢٠,٩٥	٢٩,٥٢	٢٧,٦٢	٤٢,٨٥
اشترك مسؤولو الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تضمنه تقرير الاستشارة بدرجة	ت	٤	١٩	٢٠	٤١	٢١	٤٣
	٪	٣.٨١	١٨.١٠	١٩.٠٥	٣٩,٠٥	٢٠,٠٠	٤٠,٩٦
من وجهة نظر المستشار		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
قام ضابط الاتصال فى الجهة الحكومية المعنية بالاستشارة بالدور المتوقع منه بصورة جيدة.	ت	١٢	٣٢	١٥	٩٢	٢٦	٤٤
	٪	٦.٧٨	١٨,٠٨	٨,٤٧	٥١.٩٨	١٤,٦٩	٢٤,٨٦
تم عقد اجتماعات كافية مع المسؤولين فى الجهة المستفيدة لمناقشة ما تم إنجازه فى كل مرحلة من مراحل الاستشارة.	ت	٢٣	٤٩	٨	٧٨	١٨	٧٢
	٪	١٣,٠٧	٢٧,٨٤	٤,٥٥	٤٤,٣٢	١٠,٢٣	٤٠,٩١
قبل إعداد التقرير النهائى، تم إطلاع الجهة المستفيدة على نتائج الدراسة وأخذت ملاحظاتها بالاعتبار.	ت	٢٥	٤٩	١٣	٦٠	٣٠	٧٤
	٪	١٤.١٢	٢٧,٦٨	٧,٣٤	٣٣,٩	١٦,٩٥	٤١,٨
مناقشة التقرير النهائى كان مجال اختلاف بين وجهة نظر المعهد والجهة المعنية بالاستشارة.	ت	٣٩	٧٦	٢٦	١٧	١٩	١١٥
	٪	٢٢,٠٣	٤٢,٩٤	١٤,٦٩	٩,٦	١٠,٧٣	٦٤,٩٧
بعد تقديم التقرير النهائى للاستشارة، تم الاتصال بى بخصوص تطبيق الاستشارة لدى الجهة المستفيدة.	ت	٤٢	٥٧	١٧	٤٠	٢٠	٩٩
	٪	٢٣,٨٦	٣٢,٣٩	٩,٦٦	٢٢,٧٣	١١,٣٦	٥٦,٢٥
بحسب خبرتى فى الاستشارات، يتم حل الخلاف الذى قد ينشأ مع المعهد حول التقرير النهائى للاستشارة وفقًا لرأى الجهة المستفيدة.	ت	١١	٥٣	٧٠	٣٣	٩	٦٤
	٪	٦,٢٥	٣٠,١١	٣٩,٧٧	١٨,٧٥	٥,١١	٣٦,٣٦

ويستدل من هذه النتيجة تدنى عملية متابعة خطوات التنسيق والتعاون بين المسؤولين فى الأجهزة المستفيدة والاستشاريين فى أثناء إعداد الخدمات الاستشارية. والعتب فى هذه النقطة كما يراه الباحثان قد يعود إلى ضعف اهتمام المسؤولين فى الأجهزة. إذ ليس بإمكان أو حق الاستشاريين أن يحولوا بينهم وبين حق الجهاز المعنى بالمتابعة خطوة بخطوة إلى أن تنتهى العملية ويسلم تقرير الاستشارة إلى الجهة المستفيدة.

العبارة السادسة: من الطبيعى جداً أن تكون العلاقة مرنة والاتصال ميسراً بين المستشير والجهة أو الأفراد المقدمين للخدمات الاستشارية. وبهذا الخصوص لا بد من تبادل وجهات النظر من أجل التعرف على طبيعة المشكلة التى يعانى منها الجهاز وإلى تطلعاته في نظرته المستقبلية لرفع مستوى أو تحسين إنتاجه. والمرونة فى التعامل مطلوبة وخصوصاً من جانب الاستشارى الذى عليه أن يوضح ويوثق ما تتوصل إليه الاستشارة من اقتراحات وتوصيات تخدم أهداف المستفيد.

ونتبين من فحوى العبارة السابقة فى الجدول (٤ – ٥) أن مدلولها يدور حول أهمية مرونة مستشارى المعهد في تقبل وجهات نظر رؤساء الأجهزة فى أثناء إعداد الاستشارات المطلوبة لخدمة أغراض هذه الأجهزة، أما مرئيات رؤساء الأجهزة المعنية بالبحث فيما جاء فى العبارة السالفة الذكر فتوضيحها كما يلى: (٧,٧٧٪) يوافقون، و(١٢,٦٢٪) يوافقون إلى حد ما على مرونة مستشارى المعهد فى تعاملهم مع مسؤولى الأجهزة فيما يخص مضمون الاستشارة. و(١٣,٥٩٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة غير متأكدين من الإجابة، فى حين أننا نتبين أن ما نسبته (٢٦,٢١٪) من المجيبين غير موافقين إلى حد ما، وأن (٣٩,٨١٪) غير موافقين على ما جاء فى العبارة من مرونة المستشارين مع المستشيرين فى مضمون الاستشارة حين إعدادها. ويتضح من هذا العرض للبيانات أن ما نسبته (٢٠,٣٩٪) يوافقون، وأن ما نسبته (٦٦,٠٢٪) لا يوافقون على ما جاء فى العبارة من مرونة المستشارين فى تقبل وجهات نظر مسؤولى الأجهزة فى أثناء إجراءات الاستشارة.

وعدم مرونة استشاريى المعهد الذى أشارت إليه نسبة عالية من إجابات رؤساء الأجهزة عمل لا يبدو له ما يبرره، اللهم إلا تفسير واحد أشارت إليه بعض أدبيات الاستشارات، وهو أن رؤساء بعض الأجهزة يهدفون من طلب الاستشارة إلى إحداث وظائف جديدة أو وحدات إدارية أحياناً لا يرى المستشارون مبرراً لمثل هذا الطلب، وعدم الموافقة على مثل هذه الرغبة تعتبر نقصاً فى مرونة الاستشارى وتدنى فى تعاونه وتفهمه لاحتياجات الجهاز.

العبارة السابعة: عندما يتفق المستشير مع المستشار يصبح من البديهى غالبًا أن يشترك الطرفان فى تحديد أبعاد مشكلة الدراسة ووضع خطوات المعالجة والتعاون على جمع البيانات وعقد الاجتماعات واللقاءات الميسرة لتحقيق أهداف الاستشارة. وفى هذا السياق تقول العبارة "اشترك مستشارو المعهد مع مسؤولى الجهاز فى تحديد أهداف التغيير والتحديث الذى يتطلع إليه الجهاز". أما رأى رؤساء الأجهزة فى مضمون العبارة فقد تبلور من خلال إجاباتهم الموضحة فى الجدول (٤ – ٥)، حيث تفيد أن (٩,٦٢٪) من المجيبين عن الاستبانة يوافقون على ما جاء فى العبارة من أن مستشارى المعهد قد اشتركوا مع مسؤولى الأجهزة فى تحديد أهداف التغيير والتحديث الذى ترنو الأجهزة المبحوثة إلى إحداثه. وأن (١٣,٦٢٪) يوافقون إلى حد ما، غير أن (١١,٥٤٪) لم يُبدوا وجهة نظر محددة فى هذا الشأن، فى حين يتضح من إجابات مجتمع البحث نفسها أن (٣١,٧٣٪) غير موافقين إلى حد ما، وأن (٣٣,٦٥٪) غير موافقين على أن المستشارين قد اشتركوا مع مسؤولى الأجهزة فى تحديد وجهة أهداف التغيير والتحديث وفقًا للإجابات الموضحة فى الجدول (٤ – ٥)، ومن مجمل إجابات الموافقين (٢٣,٠٨٪)، وغير الموافقين (٦٥,٣٨٪) نتبين أن غير الموافقين على ما جاء بنص العبارة أكثرية، ولكن قد نستنتج أن تحقق أهداف التغيير والتحديث الواردة فى العبارة قد تحقق للاستشارة ليس نتيجة لاشتراك الاستشاريين، وإنما بفعل وجهد المسؤولين فى الأجهزة المعنية.

وإذا ما صح ذلك الاستنتاج فإن الإنحياز يبدو واضحًا فى الإجابات ضد الاستشاريين من جانب مسؤولى الأجهزة المستفيدة. ومما يعزز ذلك الاستنتاج حول انحياز إجابات مسؤولى الأجهزة أن العبارة نفسها تقريبًا وهى رقم (٩) فى الجدول (٤ – ٥) نفسه بمجرد تقديم اشتراك المسؤولين وتأخير الاستشاريين فى موقع تحديد أهداف التغيير ارتفعت نسبة الموافقين من المجيبين عن العبارة. أى إن رؤساء الأجهزة لا ينفون عنها التطوير والتحديث وإنما يقللون من دور مستشارى المعهد فى هذا التغيير.

العبارة الثامنة: لعلنا نلاحظ فى هذه الجزئية من الجدول (٤ – ٥) أن التقسيم لا زال خماسيًا يقيس درجة الموافقة ولكن المعيار المستخدم تغيَّر ليصبح بدرجة: (عالية جداً، عالية، متوسطة، مقبولة، ضعيفة). وتواصلاً مع مناقشة دور الاتصال والمشاركة فيما بين المستشار والجهاز المستفيد يتم تأكيد أهمية رفع مستوى التواصل والتنسيق بين طالب الخدمة ومقدمها؛ لما لهذا الأمر من تأثير فى حسن الأداء وجودة المنتج وسرعة الإنجاز. وضمن هذا السياق نورد العبارة بنصها القائل "إن مستوى التواصل والتنسيق – بوجه

عام - بين المسؤولين فى الجهاز والفريق الاستشارى فى معهد الإدارة فى أثناء إعداد الاستشارة بمراحلها المختلفة، كان على درجة" وذلك بقصد التعرف على آراء مجتمع البحث بهذا الخصوص، وهم رؤساء الأجهزة. وكما يتضح من الجدول (٤ - ٥) نلاحظ أن (٤٢,٨٥٪) من المجيبين يوافقون على أن مستوى التواصل والتنسيق بين مسؤولى الأجهزة التى تناولها البحث وبين مستشارى المعهد فى أثناء إعداد الاستشارة كانت تتراوح بين الدرجة العالية جداً وبين العالية والمتوسطة. فى حين نجد أن (٥٧,١٤٪) من المجيبين من المجتمع عن العبارة نفسها يرون أن مستوى التواصل والتنسيق بين مسؤولى الجهاز المستفيد ومستشارى المعهد تتراوح بين المقبولة والضعيفة. ويلاحظ القارئ فى هذا المعنى ارتفاع نسبة المجيبين بالموافقة فيما يخص ارتفاع مستوى التواصل والتنسيق بين المستشير والمستشار مقارنة بالسابق من العبارات التى تصب فى الاتجاه نفسه وفى الجدول (٤ - ٥) نفسه؛ مما قد يعنى ضعفًا فى اتساق إجابات مسؤولى الأجهزة عن مختلف العبارات.

العبارة التاسعة: فى العملية الاستشارية دائمًا طرفان: الأول المستشير وهو طالب الخدمة، والثانى الاستشارى وهو مقدم هذه الخدمة. والمشترك بين طرفى الاستشارة هى المشكلة بطبيعة الحال التى يتم البحث لها عن حل مناسب. وفى هذا السبيل لا بد من التعاون بين طرفى الاستشارة بدءًا من تحديد المشكلة واستمراراً فى عقد اللقاءات والاجتماعات وبذل الجهود لجمع البيانات اللازمة لأبعاد المعرفة حتى يتيسر للاستشارى الوفاء بما التزم به من أجل أن يحقق توقعات طالب الخدمة. واتساقًا مع هذا الطرح نورد العبارة التالية: " اشترك مسؤولو الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تضمنه تقرير الاستشارة بدرجة". والغرض من إيراد هذه العبارة بصيغتها الحالية هو التعرف على مدى درجة موافقة مجتمع البحث على مضمونها.

وبالنظر إلى الجدول (٤ - ٥) نتبين أن (٤٠,٩٦٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة يوافقون على أن اشتراك مسؤولى الأجهزة المستفيدة مع استشاريى المعهد فى تحديد أهداف التغيير الواردة فى تقرير الاستشارة كانت تتراوح بين درجة عالية جداً وبين عالية ومتوسطة، فى حين نلاحظ أن (٥٩,٠٥٪) من المجيبين عن العبارة نفسها يتدرجون فى الإجابة من مقبولة إلى ضعيفة، وهذا يعنى أن مستوى الخدمات الاستشارية أقل من المتوسط من وجهة نظر رؤساء الأجهزة.

وما يلاحظ فى نهاية هذه الجزئية بشكل عام هو أن العبارات التسع (من ١– ٩) فى الجدول (٤ – ٥) تتقارب كلها فى المعنى، وتصب مع اختلاف صيغها فى بوتقة الاتصال والمشاركة (أى التفاعل) فيما بين الاستشاريين ورؤساء الأجهزة المستفيدة من خدماتهم. غير أن الملفت للانتباه هو أن المجيبين من الرؤساء قد رفعوا من نسب درجات الموافقة، خصوصًا فى إجاباتهم عن العبارتين (٨ – ٩) الأخيرتين، حيث يلاحظ من الجدول أن نسب الإجابات تتجاوز الـ (٤٠٪) وهى نسب عالية مقارنة بالإجابات السابقة. وليس من تفسير منطقى لهذا التغير فى ارتفاع درجات نسب الإجابات، اللهم إلا إذا كان التغيير فى صياغة العبارتين الأخيرتين من وضع اسم مسؤول الجهاز قبل اسم المستشار قد أدى إلى مثل هذه النتيجة.

وجهة نظر الاستشارى:

فى الجزء الأخير من الجدول (٤ – ٥) ست عبارات (من ١٠ – ١٥) ومن خلال هذه العبارات يحاول الباحثان أن يتعرفا على مستوى الاتصال والمشاركة بين الاستشارى والجهاز المستفيد، لما لذلك من تأثير فى النهاية فى جودة الاستشارة وفى مستوى درجة تطبيقها والاستفادة منها من قبل الجهاز المستفيد. ففيما سبق من هذا الفصل ناقشنا وجهة نظر رؤساء الأجهزة الحكومية حول مستوى الاتصال والمشاركة مع الاستشاريين، وفى هذه الجزئية نود أن نتعرف على وجهة نظر الاستشاريين فى مستوى الاتصال والمشاركة فيما بينهم وبين رؤساء الأجهزة المستفيدة من خدماتهم فى أثناء إعداد الاستشارات التى تناولها البحث، وذلك من خلال ست عبارات ستتم مناقشتها واحدة واحدة (إضافة إلى ما يتضمنه الشكل (٢–٥) من إيضاحات يتم التطرق إليها لاحقًا).

العبارة العاشرة: الوسيط بين طرفى العقد فى أى عمل له أن يلعب دورًا إيجابيًا مؤثرًا أو دورًا سلبيًا معطلاً. وأى من الدورين يتم يكون له نتائج إما معيقة وإما ميسرة لما يتوخاه طرفا عقد العمل من نجاح. فالمعهد فى تعامله مع الأجهزة الحكومية الراغبة فى الاستفادة من خدماته الاستشارية يطلب عادة تكليف مندوب أو ضابط اتصال من أحد موظفى الجهاز ليكون صلة الوصل بين جهة عمله وفريق المعهد الاستشارى، وعن طريق هذا الوسيط أو ضابط الاتصال يتم ترتيب الزيارات واللقاءات وعقد الاجتماعات وطلب المعلومات اللازمة للفريق الاستشارى. وللتعرف على آراء الاستشاريين فى مستوى الدور المؤدى من قبل ضباط الاتصال فى أثناء إعداد الاستشارات سيقت العبارة التالية: "قام ضابط الاتصال فى الجهة الحكومية المعنية بالاستشارة بالدور المتوقع منه بصورة جيدة".

فكانت إجابات مجتمع البحث (من الاستشاريين) فيما أبدوه من رأى حول ما هو متوقع من ضابط الاتصال حسب التالى: (٦,٧٨٪) يوافقون على أن ضباط الاتصال فى الأجهزة الحكومية يؤدون الدور المطلوب منهم، وأن (١٨,٠٨٪) يوافقون إلى حد ما على أن ضباط الاتصال يوفون بالمتوقع منهم، وأن (٨,٤٧٪) من المجيبين غير متأكدين، فى حين نجد أن (٥١,٩٨٪) غير موافقين إلى حد ما، وأن (١٤,٦٩٪) غير موافقين على أن ضباط الاتصال يؤدون الدور المتوقع منهم. بمعنى أن (٢٤,٨٦٪) يوافقون، وأن (٦٦,٦٧٪) لا يوافقون على أن ضباط الاتصال يؤدون الدور المتوقع منهم فى أثناء إعداد الاستشارة. والأمر كما يتضح من نتائج الإجابات أن أكثرية الضباط لا يؤدون الدور المتوقع منهم. وهذه نتيجة لا بد أن تؤثر فى اللقاء بالمسؤولين فى الجهاز وجمع المعلومات اللازمة للاستشارة، ومن ثم فى محتوى الاستشارة وجودتها. وفى مناقشتنا لمحتويات الجدول (٣ - ٥) أشرنا إلى أن نسبة من اللقاءات والاجتماعات وكذلك الزيارات التى يطلبها الفريق لا تتحقق. وجزء من هذا النقص لربما يعود إلى التقصير من جانب ضابط الاتصال أو ضعف مقدرته على إقناع المعنيين فى الجهاز.

العبارة الحادية عشرة: أشرنا فى عبارة سابقة من الجدول (٤ - ٥) إلى أهمية عقد الاجتماعات واللقاءات بين مسؤولى الأجهزة ومستشارى المعهد فى أثناء إعداد الاستشارة؛ وذلك من أجل التعرف على طبيعة مشكلة البحث وجمع المعلومات اللازمة لإنجاز الاستشارة. ومن هذا المنظور يتم التعرف على وجهة نظر الاستشاريين حول كفاية الاجتماعات التى أمكن عقدها مع المسؤولين فى أثناء إعداد الاستشارة، وذلك من خلال العبارة التالية: "تم عقد اجتماعات كافية مع المسؤولين فى الجهة المستفيدة لمناقشة ما تم إنجازه فى كل مرحلة من مراحل الاستشارة". ومن ذلك نتبين أن (١٣,٠٧٪) و(٢٧,٨٤٪) أى ما مجموعة (٤٠,٩١٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة يوافقون، ويوافقون إلى حد ما على كفاية ما تم عقده من اجتماعات بين المسؤولين والاستشاريين لمناقشة إنجازات الاستشارة فى أثناء مراحل إعدادها المختلفة. فى حين نجد أن (٤٤,٣٢٪)، و (١٠,٢٣٪) غير موافقين إلى حد ما، وغير موافقين. أى إن ما مجموعة (٥٤,٥٥٪) من مجتمع البحث لا يوافقون على كفاية الاجتماعات التى تم عقدها فى أثناء مراحل إعداد الاستشارة بين رؤساء الأجهزة ومستشارى المعهد.

وإذا ما نظرنا وقارنا نتيجة إجابة الاستشاريين وهى (٥٤,٥٥٪) على مضمون العبارة (رقم ١١)، وإجابة رؤساء الأجهزة (٧٣,٧٨٪) عن العبارة (رقم: ٣) من الجدول

نفسه (٤ – ٥) فيما يخص عدم كفاية الاجتماعات واللقاءات التى يطلبها الاستشاريون مع المسؤولين نجد أن هناك تقاربًا فى هذا الاتجاه يشير إلى أن الاستشاريين يطلبون اجتماعات ولقاءات لا تحقق من قبل المسؤولين فى الأجهزة المستفيدة، وهو أمر قد ينعكس سلبًا على أداء الاستشاريين وجودة إنتاجهم.

العبارة الثانية عشرة: الجهاز المستشير هو بطبيعة الحال صاحب الاستفادة من الاستشارة؛ وهو لذلك يسهم مع الفريق الاستشارى بإيضاح المشكلة ويوفر البيانات المطلوبة من خلال اللقاءات والاجتماعات وتوفير الوثائق والمعلومات اللازمة للاستشاريين. لذلك يصبح اطلاع مسؤول الجهاز على النتائج الأولية وتوصيات الاستشارة ومناقشتها مع الاستشاريين أمرًا مهمًا ومؤثرًا فى قبولها والاستفادة منها بالتطبيق. ولذا نجد أن العبارة التالية تصب فى هذا السياق: "قبل إعداد التقرير النهائى، تم إطلاع الجهة المستفيدة على نتائج الدراسة وأخذت ملاحظاتها بالاعتبار" هذا ما تقوله العبارة.

وفيما يلى نتعرف على وجهة نظر الاستشاريين من خلال إجاباتهم عن العبارة (رقم: ١٢) كما وردت فى الجدول (٤ – ٥): حيث نجد أن (١٤,١٢٪) يوافقون، و(٢٧,٦٨٪) يوافقون إلى حد ما. أى إن ما مجموعه (٤١,٨٠٪) من مجتمع البحث المجيبين عن أسئلة الاستبانة يوافقون على أن النتائج الأولية للاستشارة تناقش مع المسؤولين فى الجهاز وتؤخذ ملاحظاتهم بالاعتبار قبل إرسال التقرير النهائى إلى الجهة المستفيدة، وأن (٧,٣٤٪) من المجيبين غير متأكدين ومحايدون فى آرائهم. فى حين نجد أن مجموع نسبة غير الموافقين إلى حد ما وغير الموافقين تبلغ (٥٠,٨٥٪) من المجيبين الذين يرون أن نتائج الدراسة (الاستشارة) لا تعرض وتناقش ولا تؤخذ ملاحظات الجهات المستفيدة بالاعتبار. ويلاحظ أن نتيجة الإجابة عن هذه العبارة الأخيرة تقارب تمامًا ما جاء فى إجابة رؤساء الأجهزة عن عبارة مماثلة سابقة (رقم: ١) من الجدول (٤ – ٥) نفسه. وفحوى العبارتين تتحدث عن عرض ومناقشة نتائج الاستشارة قبل رفع تقريرها إلى الجهات المستفيدة، حيث إن نتيجة إجابة الاستشاريين (٥٠,٨٥٪) ونتيجة إجابة رؤساء الأجهزة هى (٥٨,٢٥٪). وهما نتيجتان متقاربتان حول وجهة نظر تقول إنه فى الواقع العملى لا تعرض أكثرية الدراسات وتناقش ما عليها من ملاحظات مع الجهات المستفيدة قبل رفع التقرير النهائى من المعهد. ومثل هذا الأمر يحتاج إلى إعادة نظر تساعد على قبول الجهة المعنية للاستشارة والعزم على تطبيقها.

العبارة الثالثة عشرة: تراضى أى طرفين على إبرام عقد يقضى بإنجاز مهمة عمل بعينها لا ينفى حق أى من الطرفين بمناقشة ما توصل إليه الطرف الآخر. فالاستشارة تقوم على اتفاق بين المستشير ومؤدى الخدمة، ويوضح ضمن ما يوضح الاتفاق تاريخ البدء والانتهاء وعدد أسابيع العمل وما يلزم للإنجاز من المتطلبات. وطبيعة عمل الاستشارة الإدارية تستلزم المناقشة بين طرفيها فى غالب الأحيان إلى أن يتم أو يتعذر الاتفاق على النتائج التى يتوصل إليها الفريق الاستشارى. وحق المناقشة لأى من الطرفين لا يعنى ضرورة الاتفاق على وجهة نظر يحاول طرف أن يمليها على الآخر، لأسباب منها أنه قد يكون لدى المستشير غرض مخفى أدى إلى طلب الاستشارة وهو لا يخدم الصالح العام للجهاز، وما توصلت إليه نتائج الاستشارة لا يتفق مع الغرض الخفى من طلبها، ومن ثم لا يوافق عليه الفريق لتعارضه مع أخلاقيات عمل المستشار، ويكون ذلك واحداً من أسباب الخلاف الناشئ بين طرفى الاستشارة.

فى العبارة التالية نود أن نتعرف على إمكانية حدوث مثل هذا الخلاف بين الأجهزة المستفيدة والجهة المقدمة للخدمة ممثلة بمعهد الإدارة العامة، وذلك من خلال إجابات مجتمع البحث (الاستشاريين) عن العبارة، ونصها: "مناقشة التقرير النهائى كان مجال اختلاف بين وجهة نظر المعهد والجهة المعنية بالاستشارة".

ومن النظر إلى الجدول (٤ – ٥) نلاحظ فى الإجابات ما مجموع نسبته (٦٤,٩٧٪) من مجتمع البحث الموافقين والموافقين إلى حد ما يوضحون أنه فى أثناء مناقشة التقرير النهائى للاستشارة يحصل اختلاف فى وجهات النظر بين المعهد والجهة المعنية بالاستشارة، وأن (٢٠,٣٣٪) من غير الموافقين إلى حد ما وغير الموافقين من مجتمع البحث يوافقون جميعًا على أن مناقشة التقرير النهائى تتم دون اختلاف فى وجهات نظر المعهد والمستفيدين من الاستشارة، وأن (١٤,٦٩٪) من المجيبين عن استبانة البحث غير متأكدين أو محايدون فى إجابتهم.

ومن استعراض هذه النتائج نتبين أن تقارير الاستشارات تناقش مع الجهات المستفيدة قبل رفعها النهائى من المعهد، وفى غالب الأمور تبرز اختلافات حول محتويات التقرير بين المعهد والجهاز المستفيد كما هو واضح من إجابة (٦٤,٩٧٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة الموضحة فى الجدول (٤ – ٥). وأحد الاحتمالات أن اختلاف وجهات النظر التى تنشأ بين المعهد والأجهزة المستفيدة يعود إلى رغبات مخفية وغير

موضوعية، وأنه لهذا السبب لم يوافق المعهد على ما ورد من اعتراضات، لكنه لا يستبعد أيضًا أن يكون نقص المعلومات التى أشرنا إلى حدوثه سابقًا مدعاة للنقص فى موضوعية الاستشارة ومن ثم يكون مجال اختلاف بين المستشير والمستشار.

العبارة الرابعة عشرة: عندما ينجز العمل الاستشارى ويرفع التقرير من المعهد إلى الجهة أو الجهاز الحكومى المستفيد، تبقى مسألة الاستفادة من مقترحات وتوصيات الاستشارة المتعلقة بالتطوير أو التغيير منوطة برغبة الجهاز المعنى نفسه. فهو مخير بأن يأخذ بكل ما ورد بالاستشارة من مقترحات وتوصيات فيطبقها كليًا، أو أن يأخذ ببعض ما تضمنته من مقترحات وتوصيات فينفذها جزئيًا. وعندما تتوافر الرغبة فى التطبيق وتكون الاستشارة واضحة بمدلولها وتوصياتها ولا تحتاج إلى أية مساعدة واستفسار من الاستشارى، يكون ذلك أدعى لقبولها. وأحيانًا يصادف الجهات العازمة على الاستفادة والتطبيق بعض الغموض فتحتاج إلى الرجوع والاتصال، إما مباشرة بمنسق الفريق الاستشارى وإما بالإدارة العامة للاستشارات فى المعهد لطلب المساعدة فى التطبيق والرد على استفسار محدد. الحالة الثالثة أن الجهة التى تسلمت الاستشارة لا يوجد لديها نية فى الاستفادة والتطبيق؛ إما لأن رئيس الجهاز طالب الاستشارة قد تغير وإما أن الهدف الخفى الذى هو استفادة شخصية تتعلق برئيس الجهاز أكثر منه بعمل موضوعى يتعلق بتطوير الجهاز والمصلحة العامة، وأنه حين لا تتحقق الرغبة والاستفادة الشخصية ينتفى مبرر تطبيق الاستشارة ولا يصبح هناك حاجة للاتصال أو الاستفسار من الاستشارى أو إدارة الاستشارات بالمعهد، وهى حالات ليست غريبة الحدوث.

وفى إطار مستوى الاتصال والمشاركة بين مسؤولى الجهاز والاستشاريين بعد تسلم الجهة المستفيدة للتقرير النهائى من المعهد وما يتم من اتصال عندئذ بنية مساعى التطبيق لمقترحات وتوصيات الاستشارة. فحول هذا الموضوع رغب الباحثان فى استطلاع رأى المستشارين حول ما يتلقونه عادة من اتصالات بعد رفع التقرير النهائى إلى جهات الاختصاص، وذلك من خلال محتوى العبارة التالية: "بعد تقديم التقرير النهائى للاستشارة تم الاتصال بى بخصوص تطبيق الاستشارة لدى الجهة المستفيدة".

وبالنظر إلى الجدول (٤ – ٥) وإلى الشكل (٢–٥) الذى يتم الحديث عنه والتوضيح لاحقًا، نتبين أن (٥٦,٢٥٪) من مجتمع البحث (الاستشاريين) المجيبين عن الاستبانة الموافقين منهم والموافقين إلى حد ما، يبينون أنه قد تم الاتصال بهم من قبل الجهات

المستفيدة بخصوص تطبيق الاستشارة. وأن (٩,٦٦٪) من المجتمع المجيب لم يؤكدوا فى إجابتهم ما إذا تم أو لم يتم الاتصال بهم بخصوص التطبيق. فى حين نجد أن (٣٤,٠٩٪) أفادوا فى أجابتهم أنه لم يتصل بهم بشأن تطبيق الاستشارة. وللربط بين ما جاء فى مقدمة (التوطئة) للعبارة (رقم: ١٤) من أن بعض الأجهزة الحكومية تطلب الاستشارة وتحاول أن تطبقها كليًا أو جزئيًا، ولكن البعض الآخر من الأجهزة يطلب الاستشارة ولا يستفيد منها لا كليًا ولا جزئيًا لأسبابه الخاصة. ولعلنا من إجابة الاستشاريين عن العبارة موضع النقاش نتبين أن (٥٦,٢٥٪) قد تم الاتصال بهم من قبل الجهات المستفيدة، وأن هذه النسبة قد تكون مؤشرًا قريبًا لما يتم تطبيقه من عموم الاستشارات، سواء كليًا أو جزئيًا، وأن ما عدا هذه النسبة فهو معرض للإهمال.

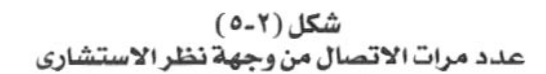
العبارة الخامسة عشرة: أثناء استعراض ومناقشة عبارة سابقة (رقم: ١٣) جرى التنويه إلى إمكانية حدوث الاختلاف بين وجهتى نظر المعهد والجهاز المستفيد من الاستشارة حول التقرير النهائى والتوصيات المقترحة. والعبارة (رقم: ١٥) التى بين أيدينا تشير إلى أن الخلاف حول التقرير النهائى إذا ما حصل بين المعهد والجهة المستفيدة من الاستشارة فإن الحل يتم فى النهاية وفقًا لوجهة نظر الجهاز المستفيد. وللتأكد من صحة هذا الافتراض كان لا بد من سؤال الاستشاريين للاستفادة من خبراتهم فى هذا المجال. وبالنظر إلى الجدول (٤ - ٥) يلاحظ القارئ أن (٦,٢٥٪) من المجيبين عن الاستبانة من مجتمع البحث يوافقون على أن الخلاف على التقرير النهائى إذا ما حصل بين المعهد والجهة المستفيدة من الاستشارة فإن الأمر يُحلُّ وفقًا لوجهة نظر الجهاز المستفيد. وأن (١١,٣٠٪) من المجتمع (الاستشاريين) يوافقون إلى حد ما على أن الحل يتم وفقًا لوجهة نظر الجهاز المستفيد أيضًا. غير أن (٣٩,٧٧٪) من مجتمع البحث غير متأكدين من أن أمر الخلاف بين المعهد، والجهاز يُحلُّ لصالح أى جهة من الجهات، وهى نسبة كما يلاحظ عالية بين فئات المجتمع. وفى المقابل نجد أن (١٨,٧٥٪) غير موافق إلى حد ما، وأن (١١,٥٪) غير موافق، أى إن ما مجموع نسبته (٢٣,٨٦٪) من مجتمع البحث لا يوافقون على أن الخلاف على التقرير النهائى إذا ما حصل يحل لصالح وجهة نظر الجهاز المستفيد من الاستشارة.

وبالنظر إلى توجهات إجابات مجتمع البحث (الاستشاريين) نجد أن (٣٦,٣٦٪) مع وجهة نظر أن الخلاف حول التقرير النهائى يتم لصالح الجهاز المستفيد، وأن (٢٣,٨٦٪) لا يتفقون فى إجاباتهم مع إجابة الموافقين. ونلاحظ فى الوقت نفسه أن النسبة العالية بين

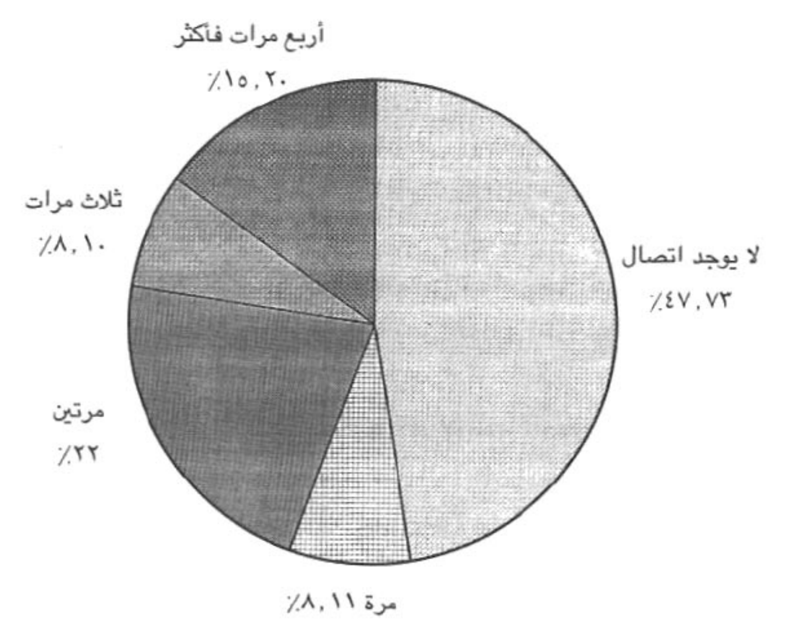
فئات المجتمع المجيبة عن استبانة البحث وهى (٣٩,٧٧٪) قد التزمت موقف الحياد فى الإجابة، مما يصعب الميول مع كفة الموافقين أو كفة المعارضين. إلا أن إجابات مجتمع البحث فى النهاية تقود فى نتائجها إلى أنه إذا ما حصل خلاف بين المعهد والجهاز المستفيد حول محتويات التقرير النهائى فإن الحل يميل للموافقة مع وجهة نظر الجهاز، مما يعنى قابلية المرونة فى تعامل المعهد مع الجهات المستفيدة من خدماته الاستشارية.

وفى مضمار زيادة التقصى فى المعرفة علاوة ما تضمنه الجدول (٤-٥) وتم مناقشته من عبارات تهدف إلى التعرف على وجهة نظر رئيس الجهاز الحكومى واستشاريى المعهد، فيما يخص مستوى الاتصال والمشاركة فى أثناء إعداد الاستشارة. تم طرح سؤال يتعلق بالاستيضاح من الاستشاريين حول ما إذا كانت الجهات المستفيدة تجرى اتصالات مع الاستشاريين بعد تسلمها للتقرير النهائى وفى أثناء القيام بتطبيق التوصيات، ومرات تكرار هذه الاتصالات إن وجدت. فكانت الإجابات كما يوضحها الشكل (٢-٥) تبين أن (١٥,٢٠٪) من الجهات المستفيدة والمجيبة عن سؤال البحث قد اتصل أربع مرات أو أكثر بالاستشارى بعد استلام التقرير. وأن (٨,١٠٪) قد أجرت ما لا يقل عن ثلاثة اتصالات بالاستشارى، وأن (٢٢٪) من الأجهزة الحكومية المستفيدة أجرت اتصالين بعد تسلم تقرير الاستشارة، وأن (٨,١١٪) لم تتجاوز اتصالاتهم مرة واحدة بالاستشارى، فى حين نلاحظ أن الشكل (٢-٥) يوضح أن (٤٧,٧٣٪) من الأجهزة المستفيدة لم تجر أى اتصال بالاستشارى بعد تسلم تقرير الاستشارة.

وتفسير عدم الاتصال بالاستشارى من قبل هذه النسبة العالية من الجهات المستفيدة أمر لا يمكن القطع بسببه، وإنما قد يعود أمره إلى وضوح التقرير وسهولة تطبيق التوصيات، وربما يعزى ذلك إلى محدودية فى الفهم أو عدم وضوح فى إمكانية الاتصال للاستيضاح وطلب المساعدة. والاحتمال الآخر ربما يعود إلى رغبة الجهاز فى عدم الاستفادة من الاستشارة لأسباب تتعلق بتقديرات الجهاز؛ مما يؤدى إلى تدنى نسبة التطبيق.



شكل (٢-٥)
عدد مرات الاتصال من وجهة نظر الاستشارى



استخلاص:

فى هذه الجزئية من محاولة الإجابة عن السؤال البحثى الثالث جرى التركيز على تحليل مستوى الاتصال والمشاركة بين رئيس الجهاز من جهة والاستشارى من جهة أخرى فى أثناء إعداد الاستشارة لما لتفاعل الطرفين من تأثير فى مستوى درجة جودة الاستشارة وتطبيقها. وقد تم التعرف على وجهات نظر رؤساء الأجهزة المعنية بهذا البحث من خلال تسع عبارات من (١ - ٩) تضمنها الجدول (٤ - ٥)، والعبارات تناقش مستوى التفاهم والتعاون بين المستشير والمستشار فى أثناء إعداد الاستشارة ومناقشة تقريرها. ومدى توافر الاجتماعات واللقاءات للاستشاريين مع المسؤولين فى الأجهزة المستفيدة خلال فترة جمع المعلومات، وكذلك اشتراك الطرفين فى تحديد أهداف التغيير الذى يتطلع إليه الجهاز.

وفى ذات الوقت أمكن التعرف على وجهات نظر المستشارين من خلال ست عبارات من (١٠ - ١٥) تضمنها الجدول (٤ - ٥). ومجمل العبارات تسلط الأضواء على أمور منها مدى أداء ضابط الاتصال للدور المتوقع، وما إذا كانت كل الاجتماعات واللقاءات توافرت

للاستشاريين مع مسؤولى الأجهزة. ومدى إمكانية مناقشة تقارير الاستشارات مع المعنيين قبل رفعها إلى الجهات المستفيدة ومدى المرونة التى يبديها المعهد إزاء الخلاف الناشئ مع المستشير حول تقرير الاستشارة. ثم إلى أى حد تتصل الأجهزة بالاستشارى بعد تسلم تقرير الاستشارة من أجل أمر الاستفادة وخطوات التطبيق كما يوضح الشكل (٢-٥). ففى مختصر ما يستفاد من سالف نقاش موضوع الاتصال والمشاركة نقتطف ما يلى:

١- رؤساء الأجهزة: من إجابات الرؤساء عن استبانة البحث يتضح أن مستوى درجة الاتصال والمشاركة أو التفاعل بين المستشير والمستشار لا يرقى إلى توقعات الباحثين. فمن الواضح من الإجابات أن نسبة التعاون كما يراها الرؤساء لا ترقى فى أفضل أحوالها حتى إلى نسبة الـ (٥٠٪). كما يبين الجدول (٤ - ٥).

٢- الاستشاريون: مقارنة بإجابات الرؤساء نلاحظ أن إجابات المستشارين نحو الاتصال والمشاركة مع المستشير أكثر إيجابية. إذ يوضح الجدول أن بعض العبارات بلغت نسبة المجيبين عنها بالموافقة ما يربو على الـ (٥٠٪). لكن إجابات الموافقة الإيجابية عن معظم العبارات لا ترقى إلى نسبة الـ (٥٠٪) من المجتمع.

ثالثًا - الخطوات الإجرائية المتخذة من الجهاز حيال التطبيق بعد تسلم تقرير الاستشارة:

لما كان أحد أهم الأغراض الرئيسية لهذا البحث هى رغبة المعهد فى معرفة عائد ثمار الجهود التى يبذلها فى تقديم الاستشارات أصبح لزامًا عليه أن يعرف مدى الاستفادة منها. فالمعهد منذ أكثر من أربعة عقود ولا زال يقدم خدماته الاستشارية لأى من الأجهزة الحكومية الذى يتقدم بطلب هذه الخدمة. وفى ظل غياب المعلومات المرتدة فإن احتمالات استفادة الأجهزة من الاستشارات لا تعدو إلا واحداً من ثلاثة أمور:

الأمر الأول: جميع توصيات الاستشارات التى يعدها المعهد لمختلف الأجهزة الحكومية تنفذ، وفى ذلك تحصل منتهى الاستفادة.

الأمر الثانى: أن جميع توصيات الاستشارات التى ينجزها المعهد لا تنفذ من قبل الأجهزة المستهدفة بالاستفادة، وبذلك لا يتحقق غرض التغيير والتطوير الذى تهدف إليه الاستشارة وتضيع جهود المعهد دون عائد.

الأمر الثالث: أن أجزاء محددة من توصيات الاستشارات تنفذ ويستفاد منها. لكن

نسبة ما يتم تنفيذه من هذه الاستشارات يتفاوت بين جهاز وجهاز وبين استشارة وأخرى، ولدى المعهد رغبة فى معرفة ذلك وهذه الرغبة هى الدافع والمبرر للقيام بهذا البحث.

ولمعرفة مدى الاستفادة الفعلية من الاستشارات أصبح من الضرورى أن يتم التعرف على الإجراءات المتخذة من قبل الأجهزة حيال تطبيقها فى الفترة التى تناولها البحث (١٤١٦- ١٤٢٠هـ) ومدتها خمس سنوات. وقد أمكن التعرف على وجهة نظر رؤساء الأجهزة المبحوثة فيما يخص تطبيق الاستشارات من خلال سبع عبارات تضمنها الجدول (٥ - ٥)، وهذه العبارات تتدرج من عدم التطبيق المطلق إلى التطبيق الجزئى وتنتهى بالتطبيق الكامل لجميع التوصيات كما هو واضح من الجدول.

جدول (٥-٥)
الإجراءات المتخذة من الجهاز المستفيد حيال تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز

العبارة	المجيبون	المجيبون ٪
لم يتخذ الجهاز أى إجراء حيال الاستشارة.	٨	٧,٤٨ < ١٠**
تمت مناقشة الاستشارة ومن ثم تم رفضها.	٣	٢,٨٠ < ٥**
ما زالت الاستشارة موضع نقاش والجهاز ينظر حاليًا فى إمكانية تطبيقها.	٢١	١٩,٦٣ < ٢٠**
اتخذ الجهاز بعض الخطوات لتطبيق الاستشارة.	٢٠	١٨,٦٩ < ٢٠**
تم تطبيق جزء من الاستشارة بما يتوافق واحتياجات الجهاز.	٣٠	٢٨,٠٤ < ١٠**
تم تطبيق الاستشارة بعد إجراء التعديلات المناسبة.	٨	٧,٤٨ < ١٠**
تم تطبيق الاستشارة بشكل كلى كما وردت من المعهد إلى الجهاز.	٩	٨,٤٠ < ١٠**
القيم الناقصة	٨	٧,٤٨
المجموع	١٠٧	١٠٠,٠٠

** تعنى أن النسبة أقل من الحد الأعلى المبين أمام كل قيمة عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).

وبالنظر إلى الجدول (٥ - ٥) نجد أن نص العبارة الأولى يقول "لم يتخذ الجهاز أى إجراء حيال الاستشارة". ومن ذلك نتبين أن (٧,٤٧٪) من أفراد عينة مجتمع البحث (أى الرؤساء) المجيبين عن الاستبانة يوافقون على أنهم لم يتخذوا أى خطوة نحو الاستفادة مما لديهم من الاستشارات. وهذا يعنى أنهم ربما يستفيدون منها لاحقًا وربما يهملونها

تماماً. وواقع الأمر أن هذا البحث لم يجر إلا بعد مرور عامين على إنجاز آخر استشارة تناولها البحث ومع ذلك لا زالت نسبة من المجيبين يوضحون أن ما لديهم من استشارات مضى عليها عامان فى حوزتهم وهى لم تناقش بعد، ناهيك عن إمكانية التطبيق.

أما العبارة الثانية من الجدول (٥ – ٥) فتنص على: "تمت مناقشة الاستشارة ثم تم رفضها". ونلاحظ من الجدول كذلك أن ما نسبته (٢,٨٠٪) من المجيبين قد رفضوا تطبيق ما توافر لديهم من الاستشارات بعد مناقشتها. وإذا ما لاحظنا فإن العبارة الثالثة تقول: "ما زالت الاستشارة موضع نقاش والجهاز ينظر حالياً فى إمكانية تطبيقها"، يتبين لنا أن ما نسبته (١٩,٦٣٪) من رؤساء الأجهزة المجيبين عن استبانة البحث ما زالوا فى مرحلة المناقشة والنظر فى إمكانية التطبيق بعد مرور أكثر من عامين على تسلم تقرير الاستشارة من المعهد، وفى مثل هذه الحال يبقى احتمال عدم التطبيق كلياً أو جزئياً قائماً.

وحول العبارة الرابعة التى تقول: "اتخذ الجهاز بعض الخطوات لتطبيق الاستشارة"، نجد أن ما نسبته (١٨,٦٩٪) من رؤساء الأجهزة المبحوثين قد شرعوا بخطوات نحو تطبيق ما لديهم من الاستشارات. وفى اتجاه التطبيق أيضاً نلاحظ أن أعلى نسبة من المجيبين تمحورت حول العبارة الخامسة التى تقول: "تم تطبيق جزء من الاستشارة لما يتوافق واحتياجات الجهاز" حيث بلغت (٢٨,٠٤٪) من الرؤساء المبحوثين والمسؤولين عن تطبيق الاستشارات. أما العبارة السادسة وهى تسير مع سابقتها فى الاتجاه نفسه نحو نسبة من التطبيق بعد إجراء بعض التعديلات، ونص العبارة يقول: "تم تطبيق الاستشارة بعد إجراء التعديلات المناسبة". فأصحاب هذا التوجه من المجيبين لا يقلون عن (٧,٤٨٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة.

وضمن الخيارات السبعة المعطاة لرؤساء الأجهزة ليبدوا آراءهم حول ما لم يتم تطبيقه من الاستشارات وما أمكن تطبيقه، سواء جزئيًا أو كليًا – العبارة السابعة الأخيرة فى الجدول (٥ – ٥) ونصها: "تم تطبيق الاستشارة بشكل كلى كما وردت من المعهد إلى الجهاز". وقد أجاب بالإيجاب عن هذه العبارة ما نسبته (٨,٤٠٪) من أفراد عينة مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة. أى إنه بصريح العبارة يمكن للباحثين أن يقولوا: إن من تمكن أو رغب من رؤساء الأجهزة فى التطبيق الكامل لما قدم له من الاستشارات ظلوا فى حدود نسبة (٨,٤٠٪)، وهى فى الواقع نسبة متدنية لا ترقى إلى مستوى التوقعات.

استخلاص:

يلاحظ من توزيع النسب فى الجدول (٥ – ٥) أن ما يزيد على (١٠٪) من المجيبين يوضحون أن ما لديهم من استشارات فهى إما مجمدة لم تبحث وإما مرفوضة، وفى الوقت نفسه نجد أن ما يقارب (٢٠٪) من رؤساء الأجهزة بعد مضى ما يزيد على عامين من تسلمهم للاستشارة لا زالوا يناقشون أمرها وينظرون فى إمكانية تطبيقها. وكذلك قرابة (١٩٪) من المسؤولين ذكروا أنهم اتخذوا بعض الخطوات نحو التطبيق، إلا أنهم لم يطبقوا بعد.

أما من انتقل إلى مرحلة التطبيق الجزئى من هؤلاء المسؤولين فلا تتجاوز نسبتهم (٣٥٪) من عينة مجتمع البحث، وأخيراً نجد من توصل إلى درجة التطبيق الكلى للاستشارة فبحسب إجابة رؤساء الأجهزة عن الاستبانة لا تتجاوز (٧,٤٨٪). من هذا نتبين أن نسبة التطبيق الجزئى والكلى للاستشارات التى تناولها البحث لا تتجاوز (٤٣٪) وفقًا لإجابات مجتمع البحث كما يتضح من الجدول (٥ – ٥).

رابعًا - ترتيب أهم العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز:

جرت الإشارة سلفًا إلى أن الإجابة عن السؤال الثالث للبحث لا تستكمل إلا من خلال عرض ومناقشة ستة عناصر ذات علاقة وطيدة بموضوع السؤال. والعنصر الرابع من هذه العناصر هو ما نحن بصدد عرضه ومناقشته فى هذه الجزئية من البحث. فالعنصر الرابع يتطرق إلى أهم العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المعنى، وقد تم حصر هذه العوامل فى (١١) عبارة تتقارب فى المعنى وتتدرج بالأهمية. مثل ارتباط الاستشارة بحاجة الجهاز، وعدم تعارضها مع الأنظمة وتضمنها لأفكار جديدة، إلى جانب توافق النتائج مع التوقعات، وصحة المنهجية، مع دقة الإحصائيات، وكذلك سلامة النتائج وتوافقها مع الأدبيات، علاوة على الموضوعية واجتناب التحيز فى التقرير، وتلاؤمه مع الاحتياجات، إضافة إلى وضوح التوصيات، والنظرة إلى التغيير فى تصورات وفلسفة الجهاز، وسرعة إنجاز تقرير الاستشارة التزامًا بجدول الإعداد المقرر له سلفًا، وقد تم ترتيب هذه العوامل بحسب درجة أهمية تأثيرها فى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز، بمعنى أن العامل رقم (١) هو الأكثر أهمية بين العوامل، ويليه بالأهمية العامل رقم (٢) وهلم جراً.

والسؤال الذى انبثقت منه مجموعة العبارات الموضحة فى الجدول (٦ – ٥) قد أجاب عنه أفراد عينة رؤساء الأجهزة الحكومية وهو كما يلى:

عندما يتوافر عدد من التقارير الاستشارية تتصل بمجالات أنشطة الجهاز فأى من العوامل (الموضحة بالجدول) تدفع بشكل أكبر إلى تطبيق توصيات تقرير الاستشارة؟

وإذا ما نظرنا إلى أول عبارة ترد فى الجدول (٦ – ٥) وهى أحد العوامل المؤدية إلى التطبيق "ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات الجهاز واهتماماته " نجد أن (٥٠,٥٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة يضعون ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات واهتمامات الجهاز فى المرتبة الأولى من العوامل الدافعة إلى تطبيق توصيات الاستشارة. وبالنسبة لعبارة "عدم تعارض توصيات التقرير مع الأنظمة المتبعة فى الجهاز" نجد أن (٩٪) يضعونها فى المرتبة الأولى، فى حين أن (١٨٪) يضعون العبارة فى المرتبة الثانية من العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارة، أما عبارة "اقتراح أفكار جديدة واضحة الفهم وقابلة للتطبيق العملى" فنجد أن (١٣٪) يضعونها فى المرتبة الأولى، فى حين أن (١٦٪) يضعونها فى المرتبة الثالثة من العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارة. كما نلاحظ أن العبارة "توافق نتائج تقرير الاستشارة مع توقعات الجهاز وموقفه ومصالحه" يضعها (٩,٩٠٪) من المجيبين فى المرتبة الأولى، غير أن (١٤,٨٥٪) يضعونها فى المرتبة الثانية والثالثة فى الوقت نفسه لتساوى نسبة المجيبين من الرؤساء حسب موقعها من العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارة. وحين النظر إلى عبارة "سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات" نجد أن (٦٪) يضعونها فى المرتبة الأولى، فى حين أن (١٨٪) يضعونها فى المرتبة السادسة والتاسعة من العوامل الدافعة إلى تطبيق توصيات الاستشارة. وفيما يخص عبارة "المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها" فإن (٧,٩٢٪) يضعونها فى المنزلة الأولى، لكن (١٥,٨٪) يضعونها فى المرتبة السابعة من العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة. ويلاحظ القارئ أن عبارة "جودة تقرير الاستشارة والالتزام بالتحليل الموضوعى غير المتحيز" يضعها (٧,٩٢٪) من المجيبين فقط فى المنزلة الأولى، فى حين أن (١٦,٨٠٪) يضعونها فى المنزلة الثامنة من عوامل التأثير المؤدى إلى تطبيق الاستشارة.

وحين ننظر إلى عبارة "أسلوب صياغة التقرير بشكل يتلاءم مع احتياجات الجهاز ومشكلاته" نجد أن (٥٪) يضعونها فى المرتبة الأولى، فى حين أن (١٥٪) يضعونها فى

المرتبة السابعة فى ترتيب العوامل المؤثرة إيجابيًا فى تطبيق الاستشارة. كما أن عبارة "التوصيات الواضحة المدعمة بالبيانات والقابلة للتنفيذ على أرض الواقع" توضح النتائج أن (٨.٩٨٪) من المجتمع المبحوث يضعونها فى الدرجة الأولى من الأهمية، فى حين نجد أن (١٢.٨٪) يضعونها فى الدرجة الثالثة من العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارة. أما عبارة "تقديم تصورات تتضمن إحداث تغييرات فى فلسفة الجهاز وأنشطته" فإن (٣.٩٦٪) يضعونها فى المكانة الأولى من العوامل، ولكن (١٨.٨٪) يضعونها فى الدرجة العاشرة من العوامل المؤدية إلى التطبيق. كما أن عبارة "قصر فترة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمنى المحدد لتقديم (إنجاز) تقرير الاستشارة" لا يرى أى من رؤساء الأجهزة أن يكون لها أولوية فى سلم المرتبة الأولى من العوامل المؤثرة فى تطبيق الاستشارة، غير أن (٣٨٪) يضعونها فى المرتبة الحادية عشرة أو المرتبة الأخيرة فى العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة.

جدول (٦-٥)
ترتيب أهم العوامل الدافعة إلى تطبيق توصيات تقرير الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز

العبارات	درجة الأهمية											المجموع
	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادى عشر	
ارتباط موضوع الاستشارة	٥٢	١٨	١٢	٥	١١	١	١	٣	٠	٠	٠	١٠٣
باحتياجات الجهاز واهتماماته.	*٥٠.٥	١٧.٤٩	١١.٦٥	٤.٨٥	١٠.٦٨	٠.٩٧	٠.٩٧	٢.٩١	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١٠٠
عدم تعارض توصيات التقرير	٩	١٨	١١	١١	٨	٩	١٠	٧	٨	٨	١	١٠٠
مع الأنظمة المتبعة فى الجهاز.	٩.٠٠	*١٨.٠	١١.٠٠	١١.٠٠	٨.٠٠	٩.٠٠	١٠.٠٠	٧.٠٠	٨.٠٠	٨.٠٠	١.٠٠	١٠٠
اقتراح أفكار جديدة	١٣	١١	١٦	٨	١٠	١١	١٢	٥	٥	٧	٢	١٠٠
واضحة الفهم وقابلة للتطبيق العملى.	١٣.٠٠	١١.٠٠	*١٦.٠	٨.٠٠	١٠.٠٠	١١.٠٠	١٢.٠٠	٥.٠٠	٥.٠٠	٧.٠٠	٢.٠٠	١٠٠
توافق نتائج تقرير الاستشارة مع	١٠	١٥	١٥	١٤	٩	١٢	٦	٣	٣	٧	٧	١٠١
توقعات الجهاز ومواقفه ومصالحه.	٩.٩٠	١٤.٨٥	١٤.٨٥	*١٣.٨	٨.٩٧	١١.٨٨	٥.٩٤	٢.٩٧	٢.٩٧	٦.٩٣	٦.٩٣	١٠٠

تابع - جدول (٦-٥)

العبارات	درجة الأهمية											المجموع
	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادى عشر	
سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات.	٦	٢	٥	٩	٨	١٨	٦	١٤	١٨	١٢	٢	١٠٠
	٦,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٩,٠٠	٨,٠٠	*١٨,٠	٦,٠٠	١٤,٠٠	*١٨,٠	١٢,٠٠	٢,٠٠	١٠٠
المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها.	٨	٩	١٠	١١	١٣	١٠	١٦	١٢	٩	٣	٠	١٠١
	٧,٩٢	٨,٩١	٩,٩٥	١٠,٨٩	١٢,٨	٩,٩٦	*١٥,٨	١١,٨٨	٨,٩١	٢,٩٧	٠,٠٠	١٠٠
جودة تقرير الاستشارة والالتزام بالتحليل الموضوعى غير المتحيز.	٨	٤	٩	١٣	١٠	٨	١٣	١٧	١٢	٧	٠	١٠١
	٧,٩٢	٣,٩٦	٨,٩١	١٢,٨٧	٩,٩٠	٧,٩٢	١٢,٨٧	*١٦,٨	١١,٨٨	٦,٩٦	٠,٠٠	١٠٠
أسلوب صياغة التقرير بشكل يتلاءم مع احتياجات الجهاز ومشكلاته.	٥	٩	١٠	١٤	١٢	٩	١٥	٩	١٠	٥	٤	١٠٢
	٤,٩٠	٨,٨٢	٩,٨٠	١٣,٧٣	١١,٧٦	٨,٨٢	*١٤,٧	٨,٨٢	٩,٨٠	٤,٩٠	٣,٩٣	١٠٠
التوصيات الواضحة المدعَمة بالبيانات والقابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	٩	٧	١٣	١١	١١	١٠	٧	١١	١٠	١٠	٢	١٠١
	٨,٩٨	٦,٩٣	*١٢,٨	١٠,٨٩	١٠,٨٩	٩,٩٠	٦,٩٣	١٠,٨٩	٩,٩٠	٩,٩٠	١,٩٨	١٠٠
تقديم تصورات تتضمن إحداث تغييرات فى فلسفة الجهاز وأنشطته.	٤	٥	٢	٥	٨	١	٧	٧	٦	١٩	٣٧	١٠١
	٣,٩٦	٤,٩٥	١,٩٨	٤,٩٥	٧,٩٢	٠,٩٩	٦,٩٣	٦,٩٣	٥,٩٤	*١٨,٨	٣٦,٦٤	١٠٠
قصر فترة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمنى المحدد لتقديم تقرير الاستشارة.	٠	٣	٤	٢	٣	٩	٥	٥	١٣	١٧	٢٨	١٠٠
	٠,٠٠	٣,٠٠	٤,٠٠	٢,٠٠	٣,٠٠	٩,٠٠	٥,٠٠	٥,٠٠	١٣,٠٠	١٧,٠٠	*٣٨,٠	١٠٠

* تعنى أن النسبة جوهرية عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$).

استخلاص:

فى أثناء عملية ترتيب أكثر العوامل تأثيراً فى تطبيق الاستشارات المنجزة من المعهد لمختلف الأجهزة الحكومية بحسب مرئيات رؤساء هذه الأجهزة لوحظ أن الإجابات متوزعة على مختلف العوامل. أى إنه ليس هناك عامل بعينه قد استرعى اهتمام غالبية المجيبين من مجتمع البحث. وتفسير هذا التشتت فى الإجابات قد يعنى أن كل هذه العوامل (١١) الواردة فى الجدول (٦ – ٥) مهمة ومحفزة لدوافع تطبيق الاستشارات. ويلاحظ أيضاً أن بعض إجابات المبحوثين قد جمعت أكثر من عبارة تحت عامل واحد، والإيضاح فيما يلى:

بالنظر إلى الجدول (٦ – ٥) نجد أن ارتباط موضوع الاستشارة بالاحتياجات واهتمامات الجهاز تقدم غيره من العوامل (٥٠,٥٠٪) ليحتل المرتبة الأولى من العوامل المؤدية إلى التطبيق، فى حين نجد أن عبارة "عدم تعارض التوصيات مع أنظمة الجهاز" تحصل على (١٨٪)، وكذلك عبارة "توافق نتائج تقرير الاستشارة مع توقعات الجهاز" تحصل على (١٤,٨٥٪) ليحتلا معًا المرتبة الثانية فى موقع العوامل المؤثرة فى التطبيق. أما عبارة "اقتراح أفكار جديدة واضحة وقابلة للتطبيق" (١٦٪)، وعبارة "التوصيات الواضحة المدعمة بالبيانات والقابلة للتنفيذ" (١٢,٨٠٪) فيحتلان معًا الدرجة الثالثة من العوامل المساعدة على تطبيق الاستشارة. أما عبارة "سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات" (١٨٪) وكذلك عبارة "المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها" فقد تأخرتا على التوالى إلى المرتبة السادسة والسابعة فى مراتب العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارة.

والجدير بالملاحظة هنا هو أن عبارة "جودة تقرير الاستشارة والالتزام بالتحليل الموضوعى غير المتحيز" لم يحقق إلا الدرجة الثامنة فى سلم العوامل المؤدية إلى التطبيق. وكذلك عبارتا "تقديم تصورات تضمن أحداث تغييرات فى فلسفة الجهاز وأنشطته" و"قصر فترة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمنى لإنجاز الاستشارة" لم يبلغا على التوالى إلا المرتبة العاشرة والحادية عشرة فى سلم العوامل الدافعة فى تطبيق الاستشارة.

وأخيراً يرتب رؤساء الأجهزة العوامل الخمسة الأولى بحسب أهميتها فى دعم عملية تطبيق الاستشارة وفقًا للتالى:

أولاً: ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات الجهاز واهتماماته.

ثانيًا: عدم تعارض توصيات التقرير مع الأنظمة المتبعة فى الجهاز، وتوافق نتائج تقرير الاستشارة مع توقعات الجهاز ومواقفه ومصالحه.

ثالثًا: اقتراح أفكار جديدة واضحة الفهم وقابلة للتطبيق العملى، إلى جانب توصيات واضحة مدعمة بالبيانات القابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

رابعًا: سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات.

خامسًا: المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها، ومراعاة جودة أسلوب صياغة التقرير بشكل يتلاءم مع احتياجات الجهاز ومشكلاته.

أما بقية العوامل الأربعة الأخيرة كما يتضح من الجدول (٦ - ٥) فتقع بين المراتب من (٨ - ١١) وهى لا تبدو ذات أهمية من وجهة نظر المجيبين عن استبانة البحث.

خامسًا - نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار:

تواصلاً مع موضوع السؤال البحثى الثالث حول مدى ما تم تطبيقيه من الاستشارات التى أنجزها المعهد لصالح بعض الأجهزة الحكومية. ففى هذه الجزئية يتم التصدى لعرض ومناقشة إجابات المبحوثين عن سؤال مفاده: "فى تقديركم كم نسبة ما تم تطبيقه من توصيات تقرير الاستشارة المعدة للجهاز المستفيد؟" وذلك من وجهتى نظر كل من رئيس الجهاز والمستشار. وقد صنفت إجابات المبحوثين فى خمس فئات من النسب المئوية إيضاحها كالتالى: (٠٪) (أى لم تطبق كليًا)، من (١ - ٢٥٪)، من (٢٦ - ٥٠٪)، من (٥١ - ٧٥٪)، أكثر من (٧٥٪).

نسبة التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز:

بالنظر إلى الجدول (٧ - ٥) نتبين من إجابة رؤساء الأجهزة المجيبين عن استبانة البحث أن ما نسبته (٢١,٥٠٪) لم يطبقوا ولا أدنى نسبة من الاستشارات الخاصة بهم. ونلاحظ أيضًا أن (٩,٣٥٪) من المبحوثين قد طبقوا من الاستشارات ما بين (١ - ٢٥٪) حسبما يتضح من الجدول المذكور، غير أن (١٤,٠٢٪) من المبحوثين أفادوا بأنهم طبقوا ما بين (٢٦ - ٥٠٪) من الاستشارات، فى حين نجد أن (٢٣,٣٦٪) من رؤساء الأجهزة

المستفيدة طبقوا ما نسبته (٥١ – ٧٥٪) مما أعد لأجهزتهم من استشارات. وأخيراً نلاحظ أن ما نسبته (١٤,٩٥٪) من مجتمع البحث قد أجابوا بأن ما طبق من الاستشارات لديهم يزيد عن (٧٥٪) من الاستشارة حسبما يتضح من الجدول أعلاه.

ولعله من المفيد عند هذه النقطة أن نلفت الانتباه إلى أن إجراء هذا البحث لم يُشرع به إلا بعد مرور عامين أو أكثر على إنجاز آخر استشارة تناولها البحث، أى إن مرور عامين مدة كافية لعملية إجراء التطبيق إذا ما رغب الجهاز فى الاستفادة من الاستشارة، كما نبين للقارئ أنه بحسب إجابات الرؤساء فإن متوسط نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات لا يتجاوز (٤٤,٠١٪) كما هو واضح من الجدول.

نسبة التطبيق من وجهة نظر المستشار:

من استعراض وجهة نظر المستشارين نحو ما يتوقعون تخميناً تطبيقه من نسبة الاستشارات التى سبق أن أسهموا فى إعدادها لمختلف الأجهزة الحكومية – نتبين أن (١٢,٨٥٪) من المستشارين المجيبين عن استبانة البحث يتوقعون أن التطبيق لم يتجاوز مرحلة الصفر، أى إنه بعد مضى عامين أو أكثر على إعداد هذه الاستشارات لم تتم الاستفادة منها. لكن ما نسبته (١٠,٠٦٪) من مجتمع البحث يتوقعون أن نسبة التطبيق تتراوح بين (١ – ٢٥٪) من الاستشارات فقط، ، فى حين نلاحظ أن (١٣,٤١٪) من المبحوثين يتوقعون أن ما تم تطبيقه من الاستشارات يصل إلى ما بين (٢٦ – ٥٠٪) من مجمل ما قدم للأجهزة المستفيدة خلال الفترة التى تناولها البحث، فى حين نرى أن (٦,٧٠٪) من الاستشاريين يذهبون فى توقعاتهم للتطبيق إلى ما بين (٥١ – ٧٥٪) من الاستشارات. وأخيراً نجد أن (١٦,٧٦٪) من المجيبين يتوقعون أن نسبة ما تم تطبيقه من قبل الأجهزة المستفيدة أكثر من (٧٥٪) من الاستشارات المقدمة إليهم.

ويلاحظ القارئ أنه على الرغم من تفاوت نسب تطبيق الاستشارات بين مختلف الفئات حيث تبدأ من (صفر) وتنتهى كما يوضح الجدول (٧ – ٥) إلى أكثر من (٧٥٪)، إلا أن متوسط الاستشارات المطبقة بحسب وجهة نظر الاستشاريين التخمينية لا تتجاوز (٤٣,٥١٪) كما هو واضح من الجدول.

جدول (٧-٥)
نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار

التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٪٠	٢٣	٢١,٥٠	٢١,٥٠
	من ١ إلى ٢٥٪	١٠	٩,٣٥	٣٠,٨٤
	من ٢٦ إلى ٥٠٪	١٥	١٤,٠٢	٤٤,٨٦
	من ٥١ إلى ٧٥٪	٢٥	٢٣,٣٦	٦٨,٢٢
	أكثر من ٧٥٪	١٦	١٤,٩٥	٨٣,١٨
	المجموع	٨٩		
القيم الناقصة		١٨	١٦,٨٢	١٠٠,٠٠
المجموع		١٠٧		
متوسط نسبة التطبيق		٤٤,٠١٪**		
التطبيق من وجهة نظر المستشار		**التكرار**	**النسبة المئوية**	**النسبة المئوية التراكمية**
القيم المكتملة	٪٠	٢٣	١٢,٨٥	١٢,٨٥
	من ١ إلى ٢٥٪	١٨	١٠,٠٦	٢٢,٩١
	من ٢٦ إلى ٥٠٪	٢٤	١٣,٤١	٣٦,٣١
	من ٥١ إلى ٧٥٪	١٢	٦,٧٠	٤٣,٠٢
	أكثر من ٧٥٪	٣٠	١٦,٧٦	٥٩,٧٨
	المجموع	١٠٧		
القيم الناقصة		٧٢	٤٠,٢٢	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		
متوسط نسبة التطبيق		٤٣,٥١٪		

** تعني أن النسبة أقل من (٥٥٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).

استخلاص:

إذا ما نظرنا إلى الجدول (٧ – ٥) بقسميه الخاص بوجهة نظر الرؤساء والخاص بوجهة نظر المستشارين نلاحظ أن هناك تفاوتًا واختلافًا فى مواقع النسب المئوية فيما بين متعدد الفئات، سواء فى القسم الأول أو الثانى من الجدول. لكننا نلاحظ أيضًا تقاربًا فى النتائج بين وجهة نظر رؤساء الأجهزة الذين أجابوا من مواقع العمل والمسؤولين عن تطبيق الاستشارات وبين وجهات نظر المستشارين البعيدين عن مواقع التطبيق، إلا أنهم قد استندوا فى إجاباتهم على مجرد الحدس والتوقعات. فإذا ما أخذنا على سبيل المثال متوسط نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهة نظر الرؤساء نجد أنها لا تزيد عن (٤٤,٠١٪) كما يوضح الجدول. وفى الوقت نفسه إذا نظرنا إلى متوسط ما توقع الاستشاريون تطبيقه من الاستشارات نجد أنه لا يتجاوز (٤٣,٥١٪) مما يدل على وجود فارق ضئيل، وأن هناك تقاربًا فى وجهتى النظر حول نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات.

سادسًا- كفاية المعلومات المتوافرة للفريق الاستشارى من وجهتى نظر رئيس الجهاز والاستشارى:

العنصر السادس والأخير من العناصر المستخدمة فى الإجابة عن السؤال البحثى الثالث المتعلق بمدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المعدة من المعهد لخدمة هذه الأجهزة. ومن خلال هذا العنصر الخاص بكفاية البيانات يتم عرض ومناقشة المعلومات التى يوفرها الجهاز عادة للفريق الاستشارى المكلف من المعهد. وفى هذا الخصوص يتم التعرف على وجهة نظر رئيس الجهاز وكذلك الاستشارى فيما يخص كفاية المعلومات التى يحصل عليها الفريق، فالمعلومات وكفاية البيانات لها أهمية كبيرة فى تشخيص مشكلة البحث لدى الجهاز، وبالتالى جودة الاستشارة واقتراح التوصيات المناسبة.

ولهذا الغرض تم وضع مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات مسؤولى الأجهزة حول متطلبات الاستشارة من البيانات ومدى كفاية ما حصل عليه الاستشاريون من معلومات، ومدى تعاون رؤساء الأجهزة معهم فى هذا الخصوص. وللغرض نفسه وُضع عدد من العبارات التى تقيس اتجاهات المستشارين حول ما توفر لهم الأجهزة من المعلومات دون اللجوء إلى دعوى الحساسية أو السرية ونسبة ما يمكن أن يتوافر لهم من البيانات فى أثناء أدائهم لمهماتهم الاستشارية. ونبدأ فى هذا المجال بالتعرف على وجهة نظر رئيس الجهاز وفقًا للجدول للتالى:

جدول (٨-٥)
كفاية المعلومات التى اعتمد عليها الفريق الاستشارى وما تم توفيره له من قبل الجهاز المستفيد من وجهة نظر رئيس الجهاز والمستشار

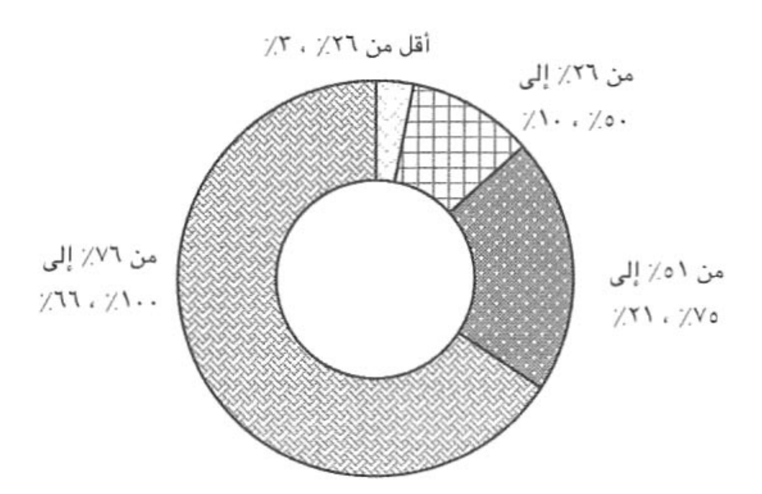
من وجهة نظر رئيس الجهاز		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
اعتمد مستشارو المعهد فى جمع المعلومات اللازمة للاستشارة على مصادر متعددة.	ت	٩	١٢	٢٥	٣١	٢٥	٢١
	٪	٨,٨٢	١١,٧٦	٢٤,٥١	٣٠,٣٩	٢٤,٥١	٢٠,٥٨**
تم توفير جميع المعلومات المطلوبة من الجهاز لمستشارى المعهد فيما يتعلق بمختلف جوانب موضوع الاستشارة.	ت	١٣	٨	١٠	٢٢	٥٢	٢١
	٪	١٢,٣٨	٧,٦٢	٩,٥٢	٢٠,٩٥	٤٩,٥٢	٢٠**
طلب مستشارو المعهد بعض المعلومات التى لم يتمكن الجهاز من تزويدهم بها نظراً لخصوصيتها.	ت	٥٢	١١	١٧	٩	١٥	٦٣
	٪	٥٠	١٠,٥٨	١٦,٣٥	٨,٦٥	١٤,٤٢	٦٠,٥٨+
العبارة		درجة الموافقة					الموافقون من عالية جداً إلى متوسطة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
وفر الجهاز للفريق الاستشارى جميع المعلومات المطلوبة لإنجاز الاستشارة بدرجة	ت	٦	١٣	٩	٣٨	٣٩	٢٨
	٪	٥,٧١	١٢,٨٣	٨,٥٧	٣٦,١٩	٣٧,١٤	٢٦,٦٦**
من وجهة نظر المستشار		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
بدعوى سرية بعض المعلومات، لم توفر الجهة المستفيدة لكم إلا قدراً غير كاف من المعلومات.	ت	١٦	٨٥	١٩	٤١	١٦	١٠١
	٪	٩,٠٤	٤٨,٠٢	١٠,٧٣	٢٣,١٦	٩,٠٤	٥٧,٠٦-
من أهم الصعوبات التى واجهتكم، تحفظ بعض الموظفين ذوى العلاقة بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة.	ت	٢٠	٧٤	١٩	٤٨	١٦	٩٤
	٪	١١,٣	٤١,٨١	١٠,٧٣	٢٧,١٢	٩,٠٤	٥٣,١١-

+ تعنى أن النسبة أعلى من (٥٠٪) عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$) ؛ ** تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠١$)؛ - تعنى أن النسبة لا تختلف عن (٥٠٪) عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$).

تابع - جدول (٨-٥)

نسبة ما وفر من معلومات ذات علاقة بالاستشارة		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم الكاملة	٢٥٪ فأقل	٥	٢.٧٩	٢.٧٩
	من ٢٦٪ إلى ٥٠٪	١٧	٩.٥٠	١٢.٢٩
	من ٥١٪ إلى ٧٥٪	٣٤	١٨.٩٩	٣١.٢٨
	من ٧٦٪ إلى ١٠٠٪	١٠٨	٦٠.٣٤	٩١.٦٢
	المجموع	١٦٤		
القيم الناقصة		١٥	٨.٣٨	١٠٠.٠٠
المجموع		١٧٩		
متوسط نسبة توافر المعلومات		٨٠.٤٩٪		

شكل (٣- ٥)
نسبة ما وفر من معلومات ذات علاقة بالاستشارة



من وجهة نظر رئيس الجهاز:

بالنظر إلى الجدول (٨ – ٥) نلاحظ أن العبارة الأولى فى الجدول تستطلع رأى رئيس الجهاز فى تعدد مصادر المعلومات التى يعتمد عليها الاستشارى حيث تقول العبارة: "اعتمد مستشارو المعهد فى جمع المعلومات اللازمة للاستشارة على مصادر متعددة". ومن إجابة أفراد عينة مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة نجد أن (٨,٨٢٪) يوافقون على أن الاستشاريين يعتمدون على مصادر متعددة فى جمع المعلومات، وأن (١١,٧٦٪) يوافقون إلى حد ما، وأن (٢٤,٥١٪) غير متأكدين من الإجابة. أى إن (٢٠,٥٨٪) فقط يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن المستشارين يعتمدون فى جمع المعلومات اللازمة للاستشارة على مصادر متعددة، على حين نجد أن الأغلبية من المجيبين وهم (٥٤,٩٠٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين على تعدد مصادر جمع المعلومات للاستشارة. مما يعنى وجود انطباع لدى رؤساء الأجهزة بأن الاستشارة تؤدى كيفما اتفق دون سبر أغوار المعلومات المتعلقة بها من المصادر المتعددة، ووجود مثل هذا الانطباع قد يكون له تأثيره السلبى فى قناعات رؤساء الأجهزة، ومن ثم انعكاسه على مستوى التطبيق وتدنى نسبة الاستفادة من الاستشارة.

أما العبارة الثانية فى الجدول (٨ – ٥) فتستطلع رأى مسؤولى الأجهزة فيما إذا تم توفير المعلومات المطلوبة من أجهزتهم للاستشاريين. ونص العبارة كالتالى: "تم توفير جميع المعلومات المطلوبة من الجهاز لمستشارى المعهد فيما يتعلق بمختلف جوانب موضوع الاستشارة". وكانت إجابات المبحوثين هى أن (١٢,٣٨٪) يوافقون على توفير جميع المعلومات المطلوبة من قبل الاستشاريين، وأن (٧,٦٢٪) يوافقون إلى حد ما على أن الأجهزة وفرت المعلومات المطلوبة من قبلهم للاستشاريين، فى حين أن (٩,٥٢٪) من المجيبين أوضحوا بأنهم غير متأكدين من الإجابة. غير أن (٧٠,٤٧٪) من عينة البحث المجيبين عن الاستبانة أبدوا أنهم غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن جميع المعلومات المطلوبة من الأجهزة قد تم توفيرها للاستشاريين.

ومعنى ذلك وجود شح فى المعلومات الموفرة من قبل الأجهزة للاستشاريين لا يخفيه رؤساء الأجهزة المعنية بالبحث. وليس من المستغرب أن يكون لنقص المعلومات تأثير سلبى فى أداء الاستشارى وجودة الاستشارة على الخصوص.

ومن المصاعب التى تواجه الاستشاريين غالبًا – وهم لا يترددون فى ذكرها – حجب الأجهزة لبعض المعلومات ذات العلاقة بالاستشارة بحجة خصوصيتها. ولذا رغب

الباحثان في التعرف على وجهة نظر رؤساء الأجهزة بمدى صحة هذا الأمر، وذلك من خلال العبارة التالية: "طلب مستشارو المعهد بعض المعلومات التى لم يتمكن الجهاز من تزويدهم بها نظرًا لخصوصيتها". ومن إجابة الرؤساء نتبين أن (٦٠,٥٨٪) يوافقون مطلقًا ويوافقون إلى حد ما على أن الأجهزة تتمنع من توفير بعض المعلومات المطلوبة من قبل استشاريي المعهد لما تراه هذه الأجهزة من خصوصية للمعلومات لا تسمح بكشفها للمستشارين. وأن (١٦,٣٥٪) أوضحوا أنهم غير متأكدين من الإجابة، أى: إنهم التزموا جانب الحياد، فى حين نجد أن (٢٣,٠٧٪) من المجيبين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن المعلومات تحجب عن المستشاريين بدعوى خصوصيتها. فمن وجهة نظرهم أن المعلومات التى تطلب من الاستشارى توفر له من قبل الجهاز المعنى.

غير أن الواضح من إجابة أغلبية المبحوثين (٦٠,٥٨٪) أن بعض المعلومات لا توفرها الأجهزة المعنية للاستشاريين بدعوى الخصوصية. وهذا التحفظ على بعض المعلومات من قبل الجهاز قد يعنى عدم توافر الثقة بالمستشار. وإذا ما اختل ميزان الثقة بين المستشير والمستشار فبطبيعة الحال يكون لهذا الاختلال أثره فى التعامل وتقبل نتائج الاستشارة، ثم أثره فى درجة تطبيقها كما هو واضح من نتائج إجابات المبحوثين فى الجدول (٨ – ٥).

وفيما يخص درجة توفير الأجهزة للمعلومات المطلوبة لإنجاز الاستشارة، جاءت العبارة الرابعة فى الجدول (٨ – ٥) قريبة المعنى من العبارة السابقة رقم (٢) فى الجدول نفسه بحيث تقول: "وفر الجهاز للفريق الاستشارى جميع المعلومات المطلوبة لإنجاز الاستشارة بدرجة". ويلاحظ أنه قد وضع أمام المجيبين فى الجدول خمسة خيارات للموافقة على ما جاء فى العبارة، وهى: بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة مقبولة وأخيراً درجة ضعيفة. وغرض هذه العبارة التعرف على وجهة نظر مسؤولى الأجهزة المبحوثة إلى أى درجة يوفرون المعلومات المطلوبة للاستشارى.

وبالنظر إلى الجدول (٨ – ٥) نجد أن (٢٦,٦٦٪) من عينة البحث المجيبين عن الاستبانة يوافقون بدرجة عالية جداً ودرجة عالية ومتوسطة على أن الأجهزة توفر للمستشارين جميع المعلومات المطلوبة لإنجاز الاستشارة. وأن (٣٦,١٩٪) من المجيبين يوافقون على أن الأجهزة توفر المعلومات المطلوبة للاستشارى بدرجة مقبولة. وأن (٣٧,١٤٪) من الرؤساء يرون أن المعلومات لا توفر من الأجهزة للاستشاريين إلا بدرجة ضعيفة. أى إن (٧٣,٣٣٪) من المجيبين لا يرون أن الأجهزة توفر المعلومات للاستشاريين إلا بدرجة لا تتجاوز المقبولة أو الضعيفة.

ويلاحظ القارئ أن الإجابات عن هذه العبارة فيما يخص شح المعلومات تنسجم مع نتائج الإجابات عن العبارتين السابقتين فى الجدول (٨ - ٥). وكل الإجابات توضح أن الاستشاريين يلاقون صعوبة فى الحصول على المعلومات المطلوبة من الأجهزة المبحوثة. وذلك من وجهة نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة الذين يتحكمون بإعطاء البيانات للاستشاريين.

من وجهة نظر الاستشارى:

عند حاجة مسؤولى الأجهزة الحكومية إلى طلب الاستشارة يتوقعون فى الغالب استشارة جيدة تفى بحاجة الجهاز. إلا أنهم بدعوى سرية بعض المعلومات لا يوفرون للاستشارى كل ما يحتاج إليه لإعداد استشارة تتناسب مع متطلبات المستفيد. وللتعرف على وجهة نظر الاستشارى إلى أى حد تعيق دعوى سرية المعلومة ما يرغب الاستشارى فى الحصول عليه من المعلومات ذات العلاقة بالاستشارة تم سؤال الاستشاريين العبارة التالية: "بدعوى سرية بعض المعلومات لم توفر الجهة المستفيدة لكم إلا قدراً لا يكفى من المعلومات.

وبالنظر إلى الجدول (٨ - ٥) نتبين أن (٩,٠٤٪) من مجتمع البحث (الاستشاريون) يوافقون على أنه بدعوى سرية بعض المعلومات لا توفر لهم الأجهزة ما يرغبون فى الحصول عليه من البيانات. وأن (٤٨,٠٢٪) من المبحوثين يوافقون إلى حد ما على أن دعوى السرية عائق لحصولهم على المعلومات المطلوبة من الجهات المستفيدة. وأن (١٠,٧٣٪) من الاستشاريين قد أبدوا حيادية فى الإجابة وتحديد وجهة النظر فى الموضوع. لكن ما نسبته (٣٢,٢٠٪) أجابوا عن استبانة البحث بعدم الموافقة إلى حد ما وعدم الموافقة المطلقة على أن الأجهزة الحكومية لا توفر للاستشاريين ما يحتاجون إليه من المعلومات اللازمة للاستشارة بذريعة سرية المعلومات. غير أن ما يلاحظ من إجابات الاستشاريين أن أكثر من (٥٧٪) من المبحوثين يوضحون أنهم بسبب دعوى سرية المعلومات لا يحصلون إلا على أقل مما يحتاجون إليه من البيانات. وما يقارب (٣٢٪) من المجيبين فقط يرون أن مجال توفير المعلومات متاح من قبل الأجهزة المستفيدة للاستشاريين ولا يعطل بدعوى السرية. والواضح أن ما تشير إليه نسب إجابات الاستشاريين تبين أنهم يعانون من مشكلة الحصول على بيانات كافية من الجهات المستفيدة، ووجهة النظر هذه حول شح المعلومات الموفرة للاستشاريين تتوافق مع ما جاء بإجابات رؤساء الأجهزة سلفاً من أنهم لا يوفرون كل المعلومات التى يطلبها الاستشاريون لأسباب عدة منها خصوصية المعلومة.

وعلى المنوال نفسه يتحفظ بعض الموظفين لدى الجهاز المستفيد بإعطاء المعلومات التى يطلبها الاستشارى المكلف بإعداد الاستشارة مما يشكل صعوبة أمام أداء المهمة على ما يرام. وبهذا الشأن رغب الباحثان فى التعرف على وجهة نظر الاستشارى حول مدى الصعوبة التى يواجهها نتيجة لتحفظ بعض الموظفين فى الجهاز، وذلك من خلال العبارة التالية: "من أهم الصعوبات التى واجهتكم، تحفظ بعض الموظفين ذوى العلاقة بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة".

وبالنظر إلى الجدول (٨ – ٥) نجد أن (٥٣,١١٪) من المجتمع يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أنه من أهم الصعوبات التى تواجه الاستشارى تحفظ بعض الموظفين فى الجهاز عن الإفصاح بالمعلومة المطلوبة من الاستشارى، وأن (٣٦,١٦٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين إطلاقًا على أن موظفى الأجهزة يتحفظون على إعطاء الاستشارى المعلومات التى يطلبها، وأن (١٠,٧٣٪) فقط غير متأكدين من الإجابة على العبارة. واستنادًا إلى إجابات المبحوثين عن العبارة السالفة الذكر نتبين أن غالبية الاستشاريين المجيبين عن استبانة البحث، وهم ما يزيد على (٥٣٪) من المجتمع، يعانون من صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لأداء عملهم على خير ما يرام. ولعل القارئ يلاحظ أن هناك توافقًا فيما توصل إليه الاستشاريون فى إجاباتهم عن مضمون العبارات الثلاث الأخيرة من الجدول، وأن ما توصل إليه الاستشاريون من شح بالمعلومات الموفرة لهم من الأجهزة يقابلها اعتراف واضح من رؤساء الأجهزة بشح المعلومات التى يوفرونها للاستشاريين فى أثناء إعداد الاستشارات الخاصة بأجهزتهم.

وفى آخر نقطة يتطرق إليها النقاش فى الجدول (٨ – ٥) هى إجابة الاستشاريين عن نسبة ما تم توفيره من المعلومات المطلوبة من الأجهزة التى تناولها البحث بشكل محدد. والسؤال الذى توفرت له إجابة الاستشاريين يدور حول معرفة نسبة ما تم توفيره لهم من معلومات ذات علاقة بالاستشارات مدار البحث. ويلاحظ القارئ من الجدول أنه من أجل تسهيل عملية العرض والمناقشة قد تم تصنيف الإجابات إلى أربع فئات تبدأ الأولى من نسبة (٢٥٪) فأقل، والثانية من (٢٦ – ٥٠٪)، والثالثة من (٦٦ – ٧٥٪) والرابعة والأخيرة من (٧٦ – ١٠٠٪).

بعد هذا العرض والتصنيف يبين لنا الجدول (٨ – ٥) أن ما نسبته (٢,٧٩٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة لم يحصلوا من المعلومات المطلوبة من الأجهزة ذات الشأن إلا ما فى حدود (٢٥٪) أو أقل، وهى نسبة كما يلاحظ قليلة جداً. لكن (٩,٥٠٪)

من المبحوثين أوضحوا أن نسبة ما توافر لهم من معلومات من قبل الأجهزة التى تعاملوا معها تتراوح بين (٢٦ – ٥٠٪) مما كانوا يطمحون إلى الحصول عليه. أما (١٨,٩٩٪) من المجتمع فقد تمكنوا من الحصول على ما نسبته (٥١ – ٧٥٪) من المعلومات التى كانوا يسعون للحصول عليها من الأجهزة المستفيدة.

وأخيراً نلاحظ أن آخر فئة وأعلى نسبة بين المجيبين فى الجدول (٨ – ٥) تبلغ (٦٠,٣٤٪) من استشاريى المعهد المجيبين عن استبانة البحث يوضحون أن نسبة ما وفرت لهم الأجهزة من المعلومات تصل إلى (٧٦ – ١٠٠٪) من المعلومات المطلوبة لإعداد الاستشارة.

ونلفت انتباه القارئ إلى أن الشكل (٣–٥) يوضح سياسة مسؤولى الأجهزة الحكومية نحو إعطاء المعلومات لاستشاريى المعهد، فيما يخص متطلبات الاستشارة. وبالنظر إلى الشكل توضح النسب المئوية أن أكثر من (٦٠٪) يؤكدون أن ما يحصلون عليه من المعلومات تتراوح بين (٧٦٪) إلى (١٠٠٪) من الاحتياج. فيما أن (٢١٪) من الاستشاريين يبدون أن نسبة ما توفر لهم الأجهزة من المعلومات لا يتجاوز ما نسبته (٥١٪) إلى (٧٥٪) وهى نسبة قد لا توفر الرضا المطلوب لأداء استشارة جيدة، وهذا ما تشير إليه بعض النسب الأخري كما يوضح الشكل.

وبذلك نتبين من عرض ومناقشة إجابات مختلف فئات الاستشاريين فى الجزئية الأخيرة من الجدول أنها قد بينت أن متوسط ما تم توفيره من المعلومات لا يقل عن (٨٠,٤٩٪) وهى نسبة قد لا تكون كافية من وجهة نظر الاستشاريين، إلا أنها تعتبر حصيلة جيدة فى واقع الحال. غير أن الملاحظ أن الإجابات العالية للسؤال الأخير نحو ما توفر للاستشاريين من المعلومات جاءت مختلفة عن إجاباتهم السابقة على عدد من العبارات فى الجدول نفسه (٨ – ٥) حيث أفادوا سلفاً بتدنى ما حصلوا عليه من المعلومات إلى درجة تقل نسبتها عن (٥٠٪) من المطلوب أو المتوقع من الأجهزة المبحوثة.

وقد أثار هذا الاختلاف فى الإجابات تساؤلاً لدى الباحثين استدعى منهما طرح السؤال نفسه مرة أخرى من خلال مقابلة شخصية مع عينة من الاستشاريين مكونة من عشرة أفراد بغرض مقارنة إجابتهم بإجابة مجتمع البحث عن السؤال نفسه، وذلك للتأكد من مصداقية الإجابة. وقد أجاب عن السؤال سبعة من بين عشرة أفراد يؤكدون أن نسبة ما تحصلُوا عليه من البيانات لا تقل عن (٨٠٪) من المعلومات المطلوبة من الأجهزة موضع البحث. وبهذه النتيجة لعينة مجتمع البحث أمكن للباحثين تعزيز مصداقية ما جاء بإجابات

مجتمع الاستشاريين من أن متوسط نسب إجابات مختلف الفئات من الاستشاريين قد بلغت (٤٩ ,٨٠٪) من حاصل المعلومات الموفرة لهم من الأجهزة المستفيدة من الخدمات الاستشارية.

وهذه الفروق فى النتائج قد تبدو عائدة إلى أن العبارات السابقة للسؤال الأخير فى الجدول نفسه (٨ – ٥) قد لامست ظاهرة موجودة لدى معظم الأجهزة الرسمية – إن لم تكن جميعها – وهى لا تفصح عن معظم ما يطلب منها من البيانات بدعوى الخصوصية والسرية أو الحساسية وما إلى ذلك من ذرائع التحفظ على إعطاء المعلومات. وأن هذا هو السبب فى تدنى ما جاء بإجابات الاستشاريين عن العبارات سالفة الذكر؛ لأنها قد أثارت جوانب من الخصوصية والسرية لدى الأجهزة المالكة والمتصرفة بالمعلومات.

ومما سبق عرضه يمكن لنا أن نستنج أن (٨٠٪) من المعلومات المتاحة للاستشاريين قد لا تمثل إلا الجانب العام من المعلومات المطلوبة من مسؤولى الأجهزة، وأن الـ (٢٠٪) من المعلومات المحجوبة بدعوى الخصوصية والسرية عن المستشارين هى الأهم فى الدلالة على جذور مشكلة الاستشارة والمؤثرة فى الجودة ونسبة التطبيق.

وفى هذه الحالة فإن الاستشارى لا يستطيع أن يصف الدواء دون أن يشخص الداء، وتشخيص الأخير لا يتوافر إذا لم تتوافر جميع المعلومات المطلوبة. ولكن كل المعلومات اللازمة للاستشارة لن تتوافر إذا لم تتوافر الثقة بين المستشير والمستشار. وهذا ما يبدو أنه الحلقة المفقودة فى العملية الاستشارية بين الاستشاريين ومسؤولى الأجهزة المبحوثة، وقد ألمح إلى ضعف ثقة مسؤولى الأجهزة بمستشارى المعهد بعض أفراد عينة المستشارين فى أثناء إجراء المقابلة الشخصية آنفه الذكر، مما يترك أثراً فى جودة الاستشارة ودرجة تطبيقها.

استخلاص:

يلاحظ مما سبق عرضه أن الجدول (٨ – ٥) قد ركز على مدى كفاية المعلومات المتاحة للاستشاريين من الجهات المستفيدة من الخدمات الاستشارية، وقد بين رؤساء الأجهزة مأخذهم على الاستشاريين بعدم تعدد وتنوع مصادر معلوماتهم، ولكنهم لم يخفوا من خلال إجاباتهم عدم كفاية ما وفروه من معلومات لحاجة الاستشاريين. أما الاستشاريون فأوضحوا فى الإجابات معاناتهم من صعوبة الحصول على المعلومات أحياناً بسبب الخصوصية، وأحياناً بسبب السرية التى تتذرع بها الجهات المالكة والمتصرفة بالمعلومة. وما يلفت الانتباه

هو أن شح المعلومات غير المتاحة للاستشاريين أمر يتفق عليه المستشير والمستشار بحسب الواضح من إجاباتهم. وما عدا إجابة المستشارين عن السؤال الأخير في الجدول (٨ -٥) حيث ذكروا توافر قرابة (٨٠٪) من المعلومات، فإن بقية أجوبتهم وأجوبة مسؤولي الأجهزة عن كل ما تضمنه الجدول من عبارات لا توحي بأن نسبة ما توافر للاستشاريين من معلومات تبلغ الـ (٥٠٪) مما طلبوه. وهي في الحالة هذه تعتبر نسبة متدنية وغير كافية لبناء استشارة تطل على مختلف جوانب المشكلة وتضع العلاج المناسب والقابل للتطبيق.

استخلاص عام:

السؤال الثالث الذي يتطرق إلى مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات جاء من أهم أسئلة البحث، وقد توزعت الإجابة عنه إلى ستة عناصر تمثلت في ٦ جداول من (٣ - ٥ إلى ٨ - ٥). العنصر الأول منها يهتم بالتعاون بين المستشير والمستشار فيما يخص جمع المعلومات من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات وإجراء الزيارات الميدانية التي لم يتحقق منها إلا بعض مما سعى الاستشاريون إلى تحقيقه، الأمر الذي نتج عنه شح في المعلومات أدى إلى صعوبة في التعامل مع الاستشارات لعدم توافر القدر المطلوب من المعلومات.

وكذلك مستوى درجة الاتصال والمشاركة من وجهتي نظر مسؤولي الأجهزة والمستشارين التي قد اتضح أنها في الغالب متدنية. حيث أوضحت إجابات مجتمع وعينة البحث من وجهتي نظر الطرفين (المستشير والمستشار) أنها إما أدنى بكثير من الـ (٥٠٪) وهي نسبة أقل مما كان متوقعاً وإما أنها أعلى بنسب ضئيلة في بعض الحالات. وهذا لا ينم بشكل عام عن تفاعل إيجابي في مجال الاتصال والمشاركة بين المستفيد ومقدم الخدمة.

وفيما يخص إجراءات تطبيق الاستشارات (جدول ٥ - ٥) فقد تبين على المستويين الجزئي والكلي، أن ماطُبِّق منها بحسب إفادة مسؤولي الأجهزة لا يتجاوز (٤٣.٩٢٪) مما قدمه المعهد خلال الفترة التي تناولها البحث. أما ترتيب أهم العوامل الدافعة إلى تطبيق الاستشارات من وجهة نظر المعنيين في الأجهزة الحكومية وعددها (١١) عاملاً، فقد طلب من المبحوثين ترتيبها بحسب الأهمية، فجاءت الخمسة الأولى منها مرتبة كالتالي: ارتباط موضوع الاستشارة بالاحتياجات، عدم تعارض التوصيات مع الأنظمة المرعية في الجهاز، اقتراح أفكار جديدة قابلة للتطبيق، سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات، ثم جودة المنهجية والدقة الإحصائية في جمع البيانات وتحليلها.

وفى الإجابة عن السؤال عن وجهتى نظر كل من رؤساء الأجهزة والمستشارين حول نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات التى تناولها البحث نجد أن وجهتى النظر يقتربان من التطابق. فمن وجهة نظر الاستشاريين، وفقًا لتوقعاتهم، أن نسبة ما تم تطبيقه لا يتجاوز (٤٣.٥١٪) من الاستشارات ومن وجهة نظر رؤساء الأجهزة الحكومية فإن متوسط ما تم تطبيقه من استشارات، المعهد لا يتجاوز (٤٤.٠١٪) مما أنجزه المعهد من استشارات خلال فترة البحث كما يوضح الجدول (٧ – ٥).

وفيما يخص كفاية المعلومات اللازمة لإعداد الاستشارة أجاب رؤساء الأجهزة أن الاستشاريين لا يعددون مصادر معلوماتهم بما يكفى لحاجة الاستشارة، وأنهم فى الوقت نفسه لا يحصلون من جهات الاختصاص على ما يزيد عن (٥٠٪) مما يطلبون من المعلومات. أما الاستشاريون فلم يختلفوا مع مسؤولى الأجهزة على تدنى ما يحصلون عليه من المعلومات إلا فى إفادة عن سؤال أخير ذكروا بأن نسبة ما توافر لهم تقارب (٨٠٪) من المعلومات التى يسعون إلى توفيرها. وإذا سلمنا بتوافر الـ (٨٠٪) من المعلومات المطلوبة للاستشارى، فإن الـ (٢٠٪) من المعلومات المحجوبة من جانب الأجهزة هى فى الغالب المعلومات ذات الطابع السرى أو الخاص. وحجب مثل هذه النسبة من المعلومات المهمة لا بد أن يترك أثرًا فى جودة ودقة معلومات الاستشارة، ومن ثم فى قبولها ونسبة ما يطبق منها.

السؤال الرابع - ما هى معوقات عدم تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المعدة لها من المعهد؟

من فحوى السؤال الرابع أعلاه يلاحظ أن الخدمات الاستشارية التى يقدمها المعهد للراغبين من مسؤولى الأجهزة الحكومية فى مجال الاستشارات الإدارية لا تلاقى من الاهتمام ما يكفى لتطبيقها والاستفادة منها. ولهذا كان لا بد من بحث الأسباب المعيقة والتعرف على العوامل المساعدة على قبول الاستشارة وتطبيقها من قبل جهات الاختصاص من أجل دفع عجلة الإصلاح ورفع وتيرة التطور مما يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء وجودة الخدمة.

ولهذا الغرض تم طرح مجموعة من العبارات الاحتمالية لقابلية الإعاقة أو المساعدة للجهاز على تطبيق الاستشارة والاستفادة منها. والحَكَم فى التعرف على عوامل الإعاقة أو الاستفادة مما جاء فى العبارات آنفة الذكر هو رئيس الجهاز المعنى بالاستشارة، الذى

طُلب منه أيضًا إبداء رأيه عما إذا كان يرى دورًا لمعهد الإدارة فى متابعة تطبيق الاستشارة والقيام بزيارات ميدانية دورية للأجهزة الحكومية بغرض المراجعة والتقويم المحفز على التعاون وحسن الأداء. وفيما يخص المعوقات أو المحفزات على التطبيق تم تصنيف العبارات الواردة فى الجدول (٩ – ٥) إلى ثلاثة أقسام هى:

١ – العوامل المعيقة، ٢ – العوامل المساعدة، ٣– عوامل ميسرة أو وسيطة بصورة إسهامات يقوم بها المعهد.

وكل عبارة من العبارات سيتم عرضها ومناقشتها لاستخراج المعنى والدلالة منها وفقًا لما يلى:

جدول (٩-٥)
معوقات ومسهّلات تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد من وجهة نظر رئيس الجهاز

العبارة		درجة الموافقة					الموافقون
		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
توصيات تقرير الاستشارة قدمت حلولاً عامة فقط لا تعالج المشكلة المطلوب حلها لدى الجهاز.	ت	٣٠	٢٥	٨	٣٠	١٠	٥٥
	٪	٢٩,١٣	٢٤,٢٧	٧,٧٧	٢٩,١٣	٩,٧١	-٥٣,٤٠
حالت الإمكانيات البشرية المتوافرة لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة.	ت	٣٦	٢٢	٣	٢٧	١٦	٥٨
	٪	٣٤,٦٢	٢١,١٥	٢,٨٨	٢٥,٩٦	١٥,٣٨	-٥٥,٧٧
حالت قلة الإمكانيات المادية لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة.	ت	٢٧	٢٤	٤	٢٦	٢٣	٥١
	٪	٢٥,٩٦	٢٣,٠٨	٣,٨٥	٢٥	٢٢,١٢	-٤٩,٠٤
لم يقم جهازنا بتطبيق الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالاستشارة نفسها.	ت	٤٧	١٨	٧	١٩	١٢	٦٥
	٪	٤٥,٦٣	١٧,٤٨	٦,٨	١٨,٤٥	١١,٦٥	+٦٣,١١
لم يقم جهازنا بتطبيق الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالجهاز نفسه.	ت	٢٨	١٩	٩	٢٦	٢٣	٤٧
	٪	٢٦,٦٧	١٨,١	٨,٥٧	٢٤,٧٦	٢١,٩	-٤٤,٧٦
لو أن الجهة طالبة الاستشارة تدفع للمعهد مقابل الخدمة لزاد ذلك من نسبة تطبيقها.	ت	١٨	٢٠	٢٣	١٨	٢٥	٣٨
	٪	١٧,٣١	١٩,٢٣	٢٢,١٢	١٧,٣١	٢٤,٠٤	**٣٦,٥٤

تابع - جدول (٩-٥)

العبارة		درجة الموافقة					الموافقون من عالية جداً إلى متوسطة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
أسهم توافر الموارد المالية لدى الجهاز في تطبيق ما ورد في تقرير الاستشارة إلى درجة	ت	١٩	١٥	٣٠	٢٦	٦	٦٤
	٪	١٩,٧٩	١٥,٦٣	٣١,٢٥	٢٧,٠٨	٦,٢٥	++٦٦,٦٧
أسهم توافر الموارد البشرية لدى الجهاز في تطبيق ما ورد في تقرير الاستشارة إلى درجة	ت	١٤	١٧	٣٧	١٨	٨	٦٨
	٪	١٤,٨٩	١٨,٠٩	٣٩,٣٦	١٩,١٥	٨,٥١	++٧٢,٣٤
العبارة		**درجة الموافقة**					**الموافقون**
		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
ينتهي دور المعهد بالنسبة للجهاز بمجرد تقديم التقرير النهائي للاستشارة.	ت	٣٩	٢٢	٢	٢١	٢٠	٦١
	٪	٣٧,٥	٢١,١٥	١,٩٢	٢٠,١٩	١٩,٢٣	-٥٨,٦٥
ينبغي على معهد الإدارة أن يتولى متابعة تطبيق الاستشارات التي يقدمها للأجهزة الحكومية بالتنسيق مع المعنيين في الجهاز المستفيد.	ت	٢٠	٧	٢	٢٦	٥٠	٢٧
	٪	١٩,٠٥	٦,٦٧	١,٩	٢٤,٧٦	٤٧,٦٢	++٢٥,٧٢
ينبغي على معهد الإدارة أن يقوم بزيارات للأجهزة الحكومية بشكل دوري بغرض المراجعة والتقويم الهادفين إلى التطوير وتحسين أداء هذه الأجهزة.	ت	٢٦	٦	١	١٥	٥٧	٣٢
	٪	٢٤,٧٦	٥,٧١	٠,٩٥	١٤,٢٩	٥٤,٢٩	**٣٠,٤٧

** تعني أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١)؛ - تعني أن النسبة لا تختلف عن (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥)؛ + تعني أن النسبة أعلى من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥)؛ ++ تعني أن النسبة أعلى من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).

العوامل المعيقة:

العبارة الأولى:

بالنظر إلى الجدول (٩ – ٥) نجد أن العبارة الأولى تنص على التالى: "توصيات تقرير الاستشارة قدمت حلولاً عامة فقط لا تعالج المشكلة المطلوب حلها لدى الجهاز". مما يعنى أن أى جهة حكومية يفترض أن لا تطلب استشارة من المعهد إلا عندما تصادفها مشكلة معينة فى أحد مناحى الجهاز تبحث عن معالجتها. وهذه الجهة تتوقع أيضاً من استشاريى المعهد دراسة مستفيضة تتوصل إلى توصيات دقيقة موجهة لمعالجة المشكلة ذاتها. وفى هذا السياق جرى استطلاع آراء رؤساء الأجهزة إلى أى مدى تتوافق الاستشارات المقدمة من المعهد مع احتياجات أجهزتهم، فجاءت الإجابات عن الخيارات الخمسة (موافق، موافق على حد ما، غير متأكد، غير موافق إلى حد ما، غير موافق) وفقًا لما يلى.

بالنظر إلى الجدول (٩ – ٥) نلاحظ أن (٥٣,٤٠٪) يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن توصيات تقرير الاستشارة لا تقدم إلا حلولاً عامة لا تعالج المشكلة لدى الجهاز. وأن (٣٨,٨٤٪) من أفراد عينة رؤساء الأجهزة المجيبين عن الاستبانة يوافقون إلى حد ما ويوافقون بالمطلق على أن استشارات المعهد تفى بالاحتياجات التى أعدت من أجلها، وأن (٧,٧٧٪) غير متأكدين من الإجابة أو محايدون. ولذا يتضح أن ما لا يقل عن (٥٠٪) من مجتمع البحث يرون أن استشارات المعهد لا تقدم إلا حلولاً عامة لا تعالج حقيقة المشكلة التى استدعت الجهاز لطلب الاستشارة، وهذه النظرة أو الشعور قد يؤثر فى الاقتناع بالاستشارة ومن ثم فى نسبة تطبيقها.

العبارة الثانية:

أما العبارة الثانية فى الجدول ونصها: " حالت الإمكانيات البشرية المتوافرة لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة "فكانت إجابة المبحوثين عنها كالتالى: (٥٥,٧٧٪) من المجيبين يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن ضعف إمكانيات الجهاز حالت دون تطبيق الاستشارة، فى حين نجد أن (٢,٨٨٪) غير متأكدين من الإجابة، وأن (٤١,٣٤٪) لا يوافقون إلى حد ما ولا يوافقون بالمطلق على أن الإمكانيات البشرية لدى الجهاز هى التى حالت دون تطبيق الاستشارة، بمعنى أنه قد تكون هناك عوامل أخرى غير الإمكانيات البشرية حالت دون التطبيق. لكن ما يستخلص من الإجابات هو أن أغلبية

المجيبين بالموافقة، ونسبهم لا تقل عن (٥٠٪) من المبحوثين، يرون سبب ضعف التطبيق يعزى إلى تدنى إمكانيات القوى البشرية لدى الجهاز. وهذا قد يكون أحد معوقات التطبيق لدى الجهة المستفيدة.

العبارة الثالثة:

نلاحظ أن العبارة الثالثة فى الجدول (٩ - ٥) تقول: "حالت قلة الإمكانيات المادية لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة". وأن مجموع نسبة الموافقين والموافقين إلى حد ما على ما جاء فى العبارة من أن "الإمكانيات المادية قد حالت دون تطبيق توصيات الاستشارة تبلغ (٤٩,٠٤٪) من أفراد العينة. وأن (٤٧,١٢٪) من المجيبين لا يرون أن الإمكانيات المادية هى الحائلة دون التطبيق، وأن (٣,٨٥٪) من أفراد العينة غير متأكدين من الإجابة. ويتضح من مجمل الإجابات أن الأغلبية البسيطة جداً وهى تقارب (٥٠٪) يعزون مشكلة التطبيق إلى نقص الإمكانيات المادية فى الجهاز.

العبارة الرابعة:

والعبارة الرابعة قريبة المعنى من العبارة الأولى فى الجدول بحيث أن كليهما يستوحيان ما إذا كانت أسباب معوقات التطبيق تعود إلى الاستشارة ذاتها. ونصها كالتالى: "لم يقم جهازنا بتطبيق الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالاستشارة نفسها". ومن الإجابة نتبين أن (٤٥,٦٣٪) المبحوثين يوافقون على أن عدم التطبيق يعود إلى وضع الاستشارة وأن (١٧,٤٨٪) من المجيبين أيضاً يوافقون إلى حد ما على أن عدم التطبيق يعود إلى أمر يتعلق بالاستشارة. غير أن (٣٠,١٠٪) من العينة لا يرون أن عدم التطبيق ناتج عن سبب يتعلق بالاستشارة، وأن ما نسبته (٦,٨٪) من المجيبين غير متأكدين أو محايدون فى رأيهم. ومن عموم الإجابات نتبين أن (٦٣,١١٪) من الموافقين والموافقين إلى حد ما، يعزون عدم قيام الجهاز بتطبيق الاستشارة إلى علة تتعلق بها، وليس بالجهاز المستشير. وهذه النتيجة تتقارب إلى حد مع نتيجة الإجابة عن العبارة الأولى من أن السبب يكمن فى الاستشارة وليس فى رغبة الجهاز بالتطبيق.

العبارة الخامسة:

وعلى عكس العبارة السابقة تأتى العبارة الخامسة حيث تقول: "لم يقم جهازنا بتطبيق

الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالجهاز نفسه". ومن إجابات المبحوثين عن هذه العبارة نتبين أن (٤٤,٧٦٪) من المجتمع يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن عدم تطبيق الاستشارة يعود لأسباب خاصة بالجهاز. وأن (٤٦,٦٦٪) من المجيبين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن عدم تطبيق الاستشارة ناتج عن أسباب تتعلق بالجهاز نفسه المعنى بتطبيقها، وإنما هناك أسباب لربما خارج سيطرة الجهاز. ونلاحظ كذلك أن (٨,٥٧٪) من المبحوثين غير متأكدين من الإجابة. ومن ذلك نستخلص أن نسبة من يرد عدم تطبيق الاستشارة إلى إهمال الجهاز، ومن يعفيه من ذلك ويرد عدم التطبيق ربما إلى عوامل أخرى، هي في الواقع نسبة متقاربة، بمعنى أنه ليس لدى المجيبين وضوح قاطع يعزون إليه سبب تدنى نسبة مستوى التطبيق. يستخلص مما سبق أن معوِّقات التطبيق كما يراها رؤساء الأجهزة منقسمة إلى شقين: الشق الأول يتعلق بالاستشارة (أي المعهد)، والثاني يتعلق بالقوى البشرية والإمكانيات المالية لدى الجهاز، وأحياناً لأسباب تتعلق بالجهاز نفسه، وأن هذين المعوِّقين يكادان يكونان متساويين وزناً في التأثير في تدنى مستوى التطبيق كما يلاحظ من نتائج الإجابات في الجدول (٩ – ٥).

العوامل المساعدة:

العبارة السادسة:

في مجال البحث عن الوسائل المساعدة على التطبيق ورفع مستوى الاستفادة من الاستشارات التي يقدمها المعهد خدمة للأجهزة الحكومية دون مقابل أثير سؤال حول ما إذا كانت الأجهزة تدفع مقابلاً مادياً للاستشارة هل يغير ذلك في نسبة مستوى تطبيقها لدى المستفيدين منها؟ ولهذا الغرض سيقت العبارة التالية: " لو أن الجهة طالبة الاستشارة تدفع للمعهد مقابل الخدمة لزاد ذلك من نسبة تطبيقها". وقد أجاب عن هذه العبارة المعنيون في الأجهزة المستفيدة وفقًا للتالي: يلاحظ القارئ أن (٣٦,٥٤٪) من العينة يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن دفع مقابل من قبل المستفيد للمعهد يرفع من مستوى درجة التطبيق، إلا أن (٤١,٣٥٪) من المبحوثين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن دفع المقابل للاستشارة يغير من درجة تطبيقها من قبل الجهة المستفيدة. ونلاحظ أن (٢٢,١٢٪) من عينة رؤساء الأجهزة بقوا محايدون في الإجابة، وهي نسبة عالية إلى حد ما، مما قد يعني أن الأمر غير محسوم لدى هؤلاء هل دفع التكلفة أو المقابل للاستشارة يرفع من درجة الاهتمام والاستفادة منها؟

لكن يبقى مؤشر الميول إلى أن دفع تكلفة للمعهد مقابل الاستشارة عامل من محفزات رفع درجة التطبيق والاستفادة من الاستشارة. وهذا قد يكون أحد أنسب الخيارات التى يأخذ بها المعهد لتحفيز الأجهزة على الاستفادة من خدماته الاستشارية.

العبارة السابعة:

وتواصلاً مع البحث عن العوامل المساعدة على رفع مستوى تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد تقول العبارة السابعة فى الجدول (٩ - ٥): "أسهم توافر الموارد المالية لدى الجهاز فى تطبيق ما ورد فى تقرير الاستشارة إلى درجة". ومن إجابات رؤساء الأجهزة عما جاء فى العبارة نلاحظ أن (٦٦,٦٧٪) من المبحوثين يوافقون بدرجة عالية جداً وعالية إلى درجة متوسطة على أن توافر الموارد المالية لدى الجهاز تسهم فى رفع مستوى التطبيق إلى ما هو أعلى من الـ (٥٠٪) لدى الجهات المستفيدة. فى حين نجد أن (٣٣,٣٣٪) أيضاً يوافقون لكن بدرجة مقبولة وضعيفة على أن توافر الموارد المالية لدى الجهاز تساعد على رفع مستوى تطبيق الاستشارة، وهذا يعنى أن توافر الإمكانيات المالية تساعد الجهاز على تنفيذ الاستشارة ومن ثم الاستفادة من الخدمات الاستشارية التى يقوم المعهد بتقديمها.

العبارة الثامنة:

وفيما يتعلق بتأثير الموارد البشرية على رفع مستوى تطبيق الاستشارة كما هو واضح من الجدول (٩ - ٥)، رغب الباحثان فى التعرف على وجهة نظر رؤساء الأجهزة فى هذا الخصوص من خلال العبارة: "أسهم توافر الموارد البشرية لدى الجهاز فى تطبيق ما ورد فى تقرير الاستشارة إلى درجة". وقد تبين من مختلف إجابات المبحوثين أن (٧٢,٣٤٪) يوافقون، من درجة عالية جداً إلى درجة عالية ومتوسطة، على أن توافر الموارد البشرية يرفع مستوى تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وأن (٢٧,٦٦٪) من المجيبين عن الاستبانة يوافقون بدرجة مقبولة وضعيفة على إسهام توافر الموارد البشرية لدى الجهاز فى عملية رفع درجة مستوى التطبيق. والملاحظ من هذه الإجابة أن للموارد البشرية أثراً يقارب الـ (٧٥٪) من عوامل التأثير فى تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة.

ولذا يمكن لنا استخلاص أن من أهم العوامل المساعدة على تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة، توافر الموارد البشرية (المؤهلة والمدربة)، وأن ما يلى هذا العامل أهمية

هو عامل توافر الموارد المالية لدى الجهاز. وأخيراً يبقى دفع مقابل مادى للمعهد لقاء خدماته الاستشارية أحد عوامل محفزات التطبيق لدى الجهاز المستفيد.

عوامل (ميسرة أو وسيطة) وهى إسهامات يعرضها المعهد:

العبارة التاسعة:

فى هذه الجزئية من الجدول (٩ – ٥) يتم التعرف على مدى استعداد ورغبة الأجهزة الحكومية فى مساهمة معهد الإدارة معها فيما يخص تطبيق توصيات الاستشارات المعدة لها من قبله وكل ما له علاقة بالتطوير وتحسين الأداء، وفى هذا الصدد يوضح رؤساء الأجهزة المستفيدة من الاستشارات عن مدى رغبتهم فى مساهمة المعهد معهم بالتنفيذ من خلال ثلاث عبارات تتم مناقشتها تباعًا وفقًا لما يلى:

نص العبارة: "ينتهى دور المعهد بالنسبة للجهاز بمجرد تقديم التقرير النهائى للاستشارة". ومن خلال النظر إلى الجدول (٩ – ٥) نتبين أن (٥٨,٦٥٪) من المجيبين عن العبارة يوافقون ويوافقون إلى حد ما على أن دور المعهد لا ينبغى له أن يتجاوز تقديم التقرير النهائى لأى جهاز يستفيد من خدماته. وأن (٣٩,٤٢٪) فقط من المبحوثين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على توقف دور المعهد عند مجرد تسليم التقرير النهائى للجهاز المستفيد، أى إنهم يؤيدون معًا أن يتابع المعهد خطوات التنفيذ مع الجهة المعنية بالاستفادة. ولكن الأغلبية كما يلاحظ من الإجابة لا يريدون لدور المعهد أن يتجاوز مرحلة رفع تقرير الاستشارة إلى المستفيد.

العبارة العاشرة:

وبمزيد من الوضوح وطلب الاستيضاح عن مدى رغبة رئيس الجهاز بإسهام المعهد فى التطبيق جاءت العبارة قبل الأخيرة فى الجدول (٩ – ٥) تقول: "ينبغى على معهد الإدارة أن يتولى متابعة تطبيق الاستشارات التى يقدمها للأجهزة الحكومية بالتنسيق مع المعنيين فى الجهاز المستفيد". وكانت الإجابات بمنتهى الوضوح تبين أن (٢٥,٧٢٪) من عينة البحث فقط ممن يوافقون ويوافقون إلى حد ما على متابعة المعهد لتطبيق ما يقدم لغيره من الأجهزة الحكومية من خدمات استشارية، فى حين نجد أن (٧٢,٣٨٪)، وهم الأغلبية العظمى من المجيبين، لا يوافقون على متابعة المعهد لخدماته الاستشارية لدى الأجهزة المستفيدة.

العبارة الحادية عشرة:

وفى الاتجاه نفسه أبدى معظم رؤساء الأجهزة ممانعتهم من أن يقوم المعهد بزيارات دورية غرضها المراجعة والتقويم الهادفين إلى تطوير وتحسين أداء الجهاز الحكومى كما هو واضح من إجابات المبحوثين عما جاء فى العبارة التالية: "ينبغى على معهد الإدارة أن يقوم بزيارات للأجهزة الحكومية بشكل دورى بغرض المراجعة والتقويم الهادفين إلى التطوير وتحسين أداء هذه الأجهزة". وبحسب الإجابات فإن الموافقين على ما جاء بمضمون العبارة من إعطاء الحق للمعهد بالزيارات الدورية الهادفة المراجعة والتقويم لم تتجاوز نسبتهم (٣٠,٤٧٪)، فى حين لا تقل نسبة المعارضين إلى حد ما وغير الموافقين بالمطلق عن (٥٨,٥٨٪). وهؤلاء الرؤساء غير الموافقين جميعاً لا يرغبون بأن يكون للمعهد مدخل لا للمراجعة ولا للتقويم فيما يخص أنشطة الأجهزة وأدائها.

ومن الاستعراض للجزئية الأخيرة من الجدول (٩ - ٥) المتعلقة بعوامل إسهامات المعهد (مشاركته) مع الأجهزة نتبين أو نستخلص أن معظم رؤساء الأجهزة يحبذون اقتصار دور المعهد عند حد تقديم الخدمة الاستشارية فحسب، وأنهم لا يرغبون فى متابعة تنفيذ توصيات الاستشارات التى يقدمها المعهد. كما لا يرغبون أن يقوم المعهد بأى نوع من الزيارات بغرض المراجعة والتقويم لأنشطة وأداء أجهزتهم. وأمر المعارضة بطبيعة حاله مفهوم، لكن عندما تصبح المراجعة والتقويم للخدمات الاستشارية جزءاً من مهمة المعهد ونظامه فسيكون الأمر مقبولاً لدى مسؤولى الأجهزة.

استخلاص:

السؤال الرابع الذى تم التصدى للإجابة عنه كان مطروحاً حول عوامل معوِّقات تطبيق الاستشارات التى ينجزها المعهد للأجهزة الحكومية وبحث أسباب عدم الاستفادة منها أو تدنيها. وتمت مناقشة الإجابة تحت ثلاثة تفريعات هى: العوامل المعيقة، والعوامل المسهلة، ثم عوامل ميسرة أو وسيطة (إسهامات) يقوم بها المعهد. وفيما يخص المعوِّقات أوضحت إجابات المبحوثين أنها ذات شقين: الأول يتعلق بالاستشارة (أى المعهد) وطبيعتها القريبة أو البعيدة من احتياجات الجهاز، والثانى يتعلق بالجهاز نفسه، قواه البشرية وإمكانياته المادية وأسباب أخرى ظهرت من الإجابات، ولها تأثيرها فى مجرى تطبيق الاستشارة. ومجمل الأسباب المستمدة من إجابات رؤساء الأجهزة حول عدم تطبيق الاستشارات أو تدنى مستوياتها - كادت تساوى بين الأسباب المتعلقة بها (أى الأجهزة) وبين الأسباب المتعلقة بالاستشارة أو المعهد دون ترجيح واضح لجانب على الآخر.

أما العوامل المساعدة على التطبيق فجاء فى إجابات مجتمع البحث ما يشير إلى أن أخذ المعهد مقابل مادى من الجهات المستفيدة قد يساعد أو يحفز على تطبيق الاستشارة والاستفادة منها. غير أن الواضح الصريح من الإجابات هو أن أهم العوامل المساعدة على التطبيق من وجهة نظرهم هى توافر الإمكانيات البشرية والمادية لدى الجهاز.

وفيما يتعلق بنظرة رؤساء الأجهزة لإسهامات المعهد معهم، سواء فى متابعة تطبيق الاستشارات أو مراجعة وتقييم ما يجرى داخل الأجهزة بغرض التطوير وتحسين الأداء، فإن معظمهم يحبذون اقتصار دور المعهد عند حد تقديم الخدمة فحسب، ولا يرغبون فى متابعته لتطبيق الاستشارة. كما لا يرغبون فى أن يقوم المعهد بأى نوع من الزيارات بغرض المراجعة والتقويم لأنشطة الجهاز.

السؤال الخامس- ما دور كفاءة (مؤهلات) وخصائص ورضا مستشارى المعهد فى التأثير فى مستوى درجة التطبيق والإقبال على طلب الاستشارات من المعهد؟

يركز هذا السؤال على المستشار الإدارى باعتباره قلب الاستشارة وقالبها وعمود بنائها الفقرى ودعامة نجاحها. فعندما يتولى المستشار المؤهل والمدرب دراسة المشكلات الإدارية لدى منظمات العمل يقدم لها الحلول المناسبة بعد فحص وتحرٍ دقيقين ودراسة متأنية لطبيعة المشكلة. ولعل من نافلة القول أن نشير إلى أن قيمة الاستشارى تكمن فى تدريبه وخبرته وقدرته على اختيار طريق العمل الذى يجب اتباعه حسب رأيه المدعم بالخبرة (الزيتونى: ٤٧).

وفى هذا المضمار ركزت أدبيات الإدارة المتعلقة بالخدمات الاستشارية على أهمية التأهيل العلمى للاستشارى بما لا يقل عن جامعى، وفضلت حصوله على درجة الماجستير، ولا تشترط درجة الدكتوراه. ومن التأهيل اللازم للاستشارى حصوله على التدريب على كيفية إجراء الاستشارات وكيفية التعامل مع الرؤساء والموظفين، إضافة إلى توافر الخبرة العملية فى القطاع الخاص أو العام لمدة لا تقل عن ٣ – ٥ سنوات (عصفور: ٣٨ – ٩، ١٤٠٠هـ). وعلاوة على التأهيل العلمى لا بد للاستشارى من توافر صفات ومهارات وقدرات تمكنه من أداء عمله على خير ما يرام. ومن ذلك الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة، والقدرة على جمع المعلومات وتحليلها، وبناء العلاقات الحميمة مع الرؤساء والموظفين لكسب ثقتهم من أجل الحصول على المعلومات وقبول نتائج العمل.

زد على ذلك أهمية توافر المهارة فى الاتصال الذى يستلزم تركيز الانتباه والإصغاء الجيد لما يقول الآخرون، وبعد النظر عند دراسة المشكلة وتقديم الحلول المتصفة بالواقعية والموضوعية وسبر أغوار المستقبل، وكذلك القدرة على صياغة تقرير الدراسة بأسلوب واضح رصين ومفهوم للجهة المستفيدة. وفوق ذلك ينبغى للمستشار أن يتمتع بقدرة متميزة فى الإقناع وأن يتصف بالموضوعية والاستقلالية بعيداً عن التحيز ومداراة ذوى النفوذ، وأن يتمتع بخبرة مكتسبة واسعة نتيجة لممارسات وعمليات إدارية متعددة (عصفور: ٣٢ - ٣٤: ١٤٠١هـ، الزيتونى: ٥٠ - ٥٢)

واستناداً إلى ما أوضحته أدبيات الإدارة من أهمية توافر مؤهلات وقدرات ومهارات وصفات خاصة بالاستشارى تمكنه من التصدى باقتدار لخدمة منظمات العمل الحديثة فى هذا العصر. وبناء عليه عمد الباحثان إلى التعرف على مؤهلات مستشارى المعهد من واقع إجاباتهم عن استبانة البحث بغرض التأكد من مدى استيفائها للمسوغات التى تحدثت عنها أدبيات الإدارة فى المجال الاستشارى. أما خصائص ومهارات وقدرات الاستشاريين فسيتم عرضها ومناقشتها من وجهة نظر رؤساء الأجهزة لاحقًا لمعرفة مالها من تأثير فى تطبيق الاستشارة والإقبال على طلب الخدمات الاستشارية من المعهد.

أولاً - مؤهلات استشاريى المعهد:

وفى هذا الصدد نلفت انتباه القارئ إلى أن مؤهلات الاستشارى التى نتحدث عنها فى هذا المجال هى ثلاثة أقسام: المؤهلات العلمية (الأكاديمية)، الدورات التدريبية، ثم الخدمات (الخبرات) العملية، وتفصيلها كما يلى:

١- المؤهلات العلمية:

يوضح الجدول (٦ - ٣) أن مجتمع الاستشاريين الذى تناوله البحث يبلغ ١٧٩ فرداً. وأن مؤهلى درجة الماجستير والدبلوم العالى تبلغ نسبتهم على التوالى (٤٤,٦٩٪) و(٤٣,٥٨٪) من بين المبحوثين. وأن نسبة مؤهلى درجة الدكتوراه لا تتجاوز نسبتهم (٥,٥٩٪) من المجتمع. ومعنى ذلك أن مجموع مؤهلى الدبلوم العالى والماجستير ودرجة الدكتوراه لا تقل نسبتهم عن (٩٣,٨٦٪) من مستشارى المعهد المجيبين عن استبانة البحث. أى: إن نسبة مؤهلى البكالوريوس لا تتجاوز نسبتهم بين الاستشاريين (١,١٢٪) فقط.

أما تخصصات الاستشاريين مدار البحث وهى مهمة فى تناسبها مع نوع واحتياج الاستشارة المطلوبة، فيلاحظ من الجدول (٦ – ٣) أن (٣٢,٩٦٪) من المبحوثين فى مجال تخصص الإدارة العامة، وأن (٤١,٣٤٪) تخصص إدارة مكتبية، فحاسب آلى ومكتبات، إلى غير ذلك من التخصصات التى تمليها عادة طبيعة الاستشارة. ولعلنا فى الختام نقول إنه بحسب المقاييس المثارة فى أدبيات الخدمات الاستشارية نجد المؤهلات العلمية لمستشارى المعهد عالية ومتوافقة مع المقاييس المتبعة أو المطلوبة فى العالم. وكذلك التخصصات متناسبة مع مجالات الاستشارات التى تناولها البحث.

٢ - الدورات التدريبية:

فيما يخص الدورات فى مجال الاستشارات يوضح الجدول (٨ – ٣) أن (٥٧,٥٥٪) من الاستشاريين قد تحصلوا على دورات داخلية، وأن (٢٧,٩٣٪) من المبحوثين سبق أن التحقوا بدورات خارجية (خارج المملكة) لكسب المعرفة وإثراء الخبرة فيما يخص إعداد الاستشارات وكتابة تقاريرها. كما أن الدورات التى يحصل عليها الاستشارى فى مجال التدريب وصقل المهارات تعد رافداً من روافد إعداده، وإثراء لمعرفته وتوسع مداركه. ومن هذه الخلفية نجد أن قرابة (٩٣,٣٠٪) من الاستشاريين موضع البحث سبق أن التحقوا بدورات فى مجال التدريب أقلها دورة واحدة وأكثرها يعلو على (١١) دورة تدريبية. ويلاحظ القارئ أيضًا من الجدول (٩ – ٣) أن (٦٤,٨٠٪) من مجتمع البحث سبق أن حازوا على دورات تدريبية يتراوح عددها بين (٦) إلى أكثر من (١١) دورة تدريبية خلال فترة عملهم بالمعهد.

ومن روافد إثراء خبرة الاستشارى وتنمية معارفه إلحاقه فى إجراء البحوث وإعداد أوراق العمل العلمية والاشتراك فى الندوات والمؤتمرات العلمية. وفى هذا الخضم نجد أن (٢٩,٩٢٪) من الاستشاريين سبق لهم أن بحثوا ونشروا، وأن (٣١,٨٤٪) قد دخلوا فى هذا المجال، ولديهم أعمال علمية لم تنشر بعد. ومعنى ذلك أن (٦١,٤٦٪) من الاستشاريين لهم خبرة وممارسة فى مجال البحث وإعداد أوراق العمل العلمية. زد على ذلك أن ما يقرب من (٥٠٪) من الاستشاريين موضع البحث سبق لهم أن شاركوا بندوات ومؤتمرات علمية داخل وخارج المملكة كما هو واضح من الجدول (٩ – ٣).

٣- الخدمات (الخبرات) العملية:

النقطة الأخيرة فى بحث مؤهلات الاستشارى تتناول الخدمات فى الدولة وسنوات الخبرة فى مجالات الإشراف وكذلك سنوات الخدمة فى النطاق الاستشارى وعدد الاستشارات التى تمكن من إنجازها الاستشارى منفرداً أو مشاركًا مع غيره من أعضاء الفرق، وأخيراً سنوات عمل (خبرة) الاستشارى فى مجال التدريب.

ولإلقاء الضوء على هذا الجانب من مؤهلات استشاريى المعهد يجدر بنا أن ننظر إلى الجدول (٧ – ٣) كى نلاحظ أن (٩٨,٨٨٪) من الاستشاريين لهم خدمات عمل فى الدولة تتراوح بين عام واحد ومدة لا تقل عن (٣٠) عاماً، وأن ما لا يقل عن (٧٧,٠٩٪) من المعنيين تتراوح خدماتهم فى الدولة بين (١١ – ٣٠) عاماً. إضافة إلى أن ما يزيد على (٥٦٪) من الاستشاريين مجال البحث لديهم من الخدمات فى مجال الإشراف (الإدارة) ما يتراوح بين عام وأكثر من ١٥عاماً. كما أن (٤١,٣٥٪) منهم لديه من الخدمة فى مجال الإشراف نفسه ما يتراوح بين ٣ سنوات وما يزيد على ١٥ عاماً، كما هو مبين فى الجدول نفسه الموضح أعلاه.

أما خدمات الاستشاريين فى مجال عمل الاستشارات خصوصاً فيوضح الجدول (٨ – ٣) أن (٧١,٥١٪) من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة تتراوح خدماتهم بين (٦) سنوات إلى ما يزيد على (١٦) عاماً. وعلى وتيرة الخدمات نفسها والخبرات يلاحظ القارئ أن (٨٥,٤٨٪) من المبحوثين سبق لهم خلال حياتهم الوظيفية أن قاموا بإعداد استشارات فردية دون الاشتراك مع الغير. وأن (٧٥,٩٨٪) منهم سبق له أن اشترك مع غيره من أعضاء الفرق المتخصصة بإعداد الاستشارات الإدارية كما هو مبين فى الجدول (٨ – ٣). وأخيراً يوضح الجدول (٩ – ٣) أن للاستشاريين خدمات ممتدة فى مجالات التدريب الإدارى، بحيث إن (٩٩,٤٤٪) خدماتهم تتراوح بين عام إلى أكثر من (١٦) عاماً، وأن (٨٦,٨٦٪) من المبحوثين أنفسهم تتراوح خدماتهم فى مجالات التدريب الإدارى بين (٦) أعوام إلى ما يزيد على (١٦) عاماً.

هذا ولعل أهم ما يجلب الانتباه هو أن فى تعدد وتنوع مثل هذه الخبرات – لا شك – إثراءً للمعرفة وتوسيعاً لمدارك الاستشارى وصقلاً لمهاراته ونماءً لقدراته وحسن أدائه.

استخلاص:

يتبين القارئ من العرض والمناقشة أعلاه أن مستشارى المعهد يتمتعون بمستوى عال من التعليم، وفرص متاحة للتدريب بأنواعه المختلفة، وفرص سانحة لتراكم الخبرات فى مجالات العمل التطبيقى. وهذا التحصيل المرموق من التأهيل لا ينبغى له إلا أن يرفع من مستوى الأداء وأن يقلل فرص الإخفاق لدى الاستشارى، إذ إن معظم مسوغات التأهيل التى تتحدث عنها أدبيات الإدارة - إن لم تكن جميعها - قد تبين أنها متوافرة فى الغالب الأعم لمستشارى معهد الإدارة العامة الذين تناولهم البحث.

ثانيًا- خصائص ومهارات وقدرات استشاريى المعهد:

فى هذه الجزئية (الثانية) من الفصل الخامس من البحث يتم التعرف على بعض خصائص ومهارات وقدرات مستشارى المعهد الذين تناولهم البحث، وذلك من وجهة نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة من الخدمات الاستشارية وفقًا لمجموعة من العبارات التى تقيس وجهات نظر كل من رؤساء الأجهزة ومستشارى المعهد حول القضايا المطروحة للبحث ضمن الجداول المتسلسلة من رقم (١٠ - ٥ إلى ١٢ - ٥). وسيتم تناولها بالعرض والمناقشة والتحليل تباعًا فيما يلى:

العبارة الأولى:

بالنظر إلى الجدول (١٠ - ٥) نلاحظ أنه قد تم استطلاع رأى رؤساء الأجهزة الحكومية حول مقدرة استشاريى المعهد من التعرف على احتياجات أجهزتهم من خلال العبارة: " تمكن استشاريو معهد الإدارة من التعرف على احتياجات الجهاز بدقة ". فكان الموافقون بالمطلق والموافقون إلى حد ما على ما جاء فى العبارة من أن استشاريى المعهد الذين تمكنوا من التعرف على احتياجات الجهاز بدقة لا يزيدون على (٢٠,٥٩٪) من عينة البحث، فى حين نجد أن (٦١,٧٦٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على مقدرة استشاريى المعهد على التعرف بدقة على احتياجات الجهاز، وأن (١٧,٦٥٪) من المجيبين قد التزموا الحياد فى الإجابة عن العبارة، أى إنهم غير متأكدين من مقدرة التعرف أو عدمها؛ الأمر الذى يوحى بضعف ثقة رئيس الجهاز بإمكانيات الاستشارى المهنية.

جدول (١٠-٥)
خصائص (قدرات) مستشارى المعهد ودرجة التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز

من وجهة نظر رئيس الجهاز		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
تمكّن استشاريو معهد الإدارة من التعرف على احتياجات الجهاز بدقة.	ت	٨	١٣	١٨	٣٢	٣١	٢١
	٪	٧,٨٤	١٢,٧٥	١٧,٦٥	٣١,٣٧	٣٠,٣٩	٢٠,٥٩**
جاء مستوى كفاءة مستشارى المعهد فى إعداد تقرير الاستشارة دون المتوقع.	ت	٥٠	٢١	٦	١٣	١٣	٧١
	٪	٤٨,٥٤	٢٠,٣٩	٥,٨٣	١٢,٦٢	١٢,٦٢	++٦٨,٩٣
العبارة		درجة الموافقة					الموافقون من عالية جداً إلى متوسطة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
درجة قناعة مسؤول الجهاز بكفاءة مستشارى المعهد.	ت	١١	١٤	١٣	٣١	٣٦	٣٨
	٪	١٠,٤٨	١٣,٣٣	١٢,٣٨	٢٩,٥٢	٣٤,٢٩	٣٦,١٩**
درجة قناعة مسؤول الجهاز بأسلوب إعداد استشارة المعهد.	ت	٥	١٥	١٩	٣٨	٢٨	٣٩
	٪	٤,٧٦	١٤,٢٩	١٨,١	٣٦,١٩	٢٦,٦٧	٣٧,١٥*
درجة قناعة مسؤول الجهاز بالتقرير النهائى لاستشارة المعهد.	ت	٥	١٦	١٧	٤١	٢٤	٣٨
	٪	٤,٨٥	١٥,٥٣	١٦,٥	٣٩,٨١	٢٣,٣	٣٦,٨٨**

++ تعنى أن النسبة أعلى من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).
**تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).
*تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥).

العبارة الثانية:

وفى العبارة الثانية من الجدول نفسه (١٠ - ٥) دارت نقطة البحث حول ما إذا كان مستوى أداء الاستشارى يتوافق مع توقعات المستفيد حيث تقول العبارة، "جاء مستوى كفاءة مستشارى المعهد فى إعداد تقرير الاستشارة دون المتوقع". وهنا ألفينا أن (٦٨,٩٣٪) من أفراد عينة رؤساء الأجهزة المجيبين على الاستبانة يقولون نعم جاء مستوى كفاءة مستشارى المعهد فى إعداد تقرير الاستشارة دون توقعاتهم. وأن (٢٥,٢٤٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن مستوى كفاءة مستشارى المعهد قد جاء دون المتوقع. وأن (٥,٨٣٪) من المبحوثين غير متأكدين أو محايدين فى إعطاء الإجابة.

ومعنى ذلك أن هذه العبارة الأخيرة تعزز ما قبلها من أن رؤساء الأجهزة لا يرون أن مقدرة استشاريى المعهد تمكنهم من التعرف على احتياجات الأجهزة بدقة، وأن كفاءتهم قد جاءت دون المتوقع منهم.

العبارة الثالثة:

وحول مدى قناعة مسؤول الجهاز الذى يتلقى الخدمة الاستشارية من المعهد بكفاءة مقدم الخدمة (الاستشارى) جاء نص العبارة الثالثة فى الجدول (١٠ - ٥) كما يلى: "درجة قناعة مسؤول الجهاز بكفاءة مستشارى المعهد" وقد وضع للإجابة عن العبارة خمسة خيارات من جيد جداً إلى ضعيف، فلم تتجاوز مجموع الإجابات فى الحقول الثلاثة الأولى (جيد جداً، جيد، متوسطة) ما نسبته (٣٦,١٩٪) من المبحوثين المجيبين عن الاستبانة. فى حين نجد أن ما نسبته (٦١,٨١٪) من المبحوثين يبدون أن درجة القناعة بكفاءة مستشارى المعهد تتراوح بين مقبولة وضعيفة، ودلالة نتائج الإجابة عن هذه العبارة تبين مدى تدنى درجة قناعة مسؤولى الأجهزة بكفاءة استشاريى المعهد.

العبارة الرابعة:

أما العبارة الرابعة فى الجدول (١٠ - ٥) فتستكشف قناعة مسؤول الجهاز الحكومى بأسلوب إعداد الاستشارة، أى قدرة المستشار أو الفريق على الانفراد بصياغة مبوبة ومنظمة واضحة ورصينة. والعبارة هذا نصها: "درجة قناعة مسؤول الجهاز بأسلوب

إعداد استشارة المعهد". ونلاحظ من نتيجة الإجابة عن العبارة أن الذين يرون من المجيبين أن قناعة مسؤول الجهاز عالية جداً وعالية ومتوسطة لا تزيد مجموع نسبتهم على (٣٧,١٥٪) من المبحوثين، في الوقت الذى نجد فيه أن (٦٢,٨٦٪) من أفراد عينة الرؤساء يرون أن درجة القناعة لديهم بأسلوب إعداد الاستشارة إما مقبولة وإما ضعيفة. وفي هذه الإجابة مؤشر على أن القناعة في نطاق المقبول والمتوسط، وهذا قد لا يعطى دافعاً كافيا لرفع مستوى تطبيق الاستشارة من قبل المستفيد.

العبارة الخامسة:

ونلاحظ أن آخر عبارة في الجدول (١٠ - ٥) تثير مدى قناعة مسؤول الجهاز بالتقرير النهائي للاستشارة. وفي هذا الصدد تقول العبارة: "درجة قناعة مسؤول الجهاز بالتقرير النهائي لاستشارة المعهد"، ونلاحظ أن المجيبين بدرجة عالية جداً ودرجة عالية ومتوسطة حول قناعة مسؤول الجهاز بالتقرير النهائي للاستشارة لا تتجاوز نسبتهم (٣٦,٨٨٪) من المبحوثين المجيبين عن الاستبانة، في حين نجد أن مَن قناعته بالتقرير النهائي للاستشارة لا تتجاوز درجة المقبول والضعيف تبلغ مجموع نسبتيهما (٦٣,١١٪) من بين المجيبين عن العبارة. وإذا ما لاحظنا أن مجموع نسبتي إجابات فئتي درجة المتوسط والمقبول تبلغ (٥٦,٣١٪) من مجموع الإجابات نستطيع أن نضع مستوى قناعة رئيس الجهاز بالتقرير النهائي للاستشارة في هذا النطاق، أي: بين المتوسط والمقبول الذى قد لا يشجع كثيراً على قبول تقرير الاستشارة، ومن ثم رفع مستوى التطبيق لدى المستفيد.

استخلاص:

في هذه الجزئية من الإجابة عن السؤال البحثي الخامس فيما يتعلق بنظرة وقناعة متلقي الخدمات - الاستشارة بكفاءة ومهارة ومقدرة استشاريي المعهد في التعرف على احتياجات الأجهزة وإعداد الاستشارات وصياغة التقارير النهائية. وقد تبين من العرض والتحليل أن القناعة لدى رؤساء الأجهزة لا تبدو عالية مثلما كان متوقعاً لها. ذلك أنه لمجرد النظر إلى الجدول (١٠ - ٥) يتبين للقارئ أن غالبية إجابات المجيبين (رؤساء الأجهزة) توضح أن مقدرة وكفاءة استشاريي المعهد دون المتوسط، وأن كل ما يبدونه في أفضل الأحوال هو أن قناعاتهم بكفاءة ومهارة وأداء استشاريي المعهد تتراوح بين درجة المتوسط والمقبول. ووجود مثل هذا التقييم المتواضع من جانب مسؤولي الأجهزة لا شك

أنه لا يحفزهم على قبول الاستشارة ولا يدفعهم إلى تطبيقها ولا يحقق الرضا للإدارة العليا بالمعهد.

وتواصلاً مع الجزئية الأولى من الإجابة عن السؤال البحثى الخامس ومداره حول مؤهلات وخصائص الاستشاريين وتأثير ذلك فى درجة التطبيق والإقبال على طلب الاستشارات، حيث إن دور المعهد وفق نظامه إعطاء المشورة فى المشكلات الإدارية التى تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية. إلا أن هناك بعض العوامل ذات التأثير على درجة الإقبال ومستوى تطبيق الاستشارات ينبغى التعرف عليها من وجهة نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة من خدمات المعهد. وإذا ما نظرنا إلى الجدول (١١ - ٥) نجد أنه يتضمن ست عبارات، تشير الأولى منها إلى أن طلب الاستشارة جاء لغرض التطوير، والثانية والثالثة والرابعة تعزو إقبال رؤساء الأجهزة على طلب الاستشارات من المعهد على مجانية الخدمة، ولو كان المعهد يأخذ مقابلاً لخدماته لقل الإقبال على طلب هذه الخدمات من قبل الأجهزة الحكومية. أما العبارة الأخيرة وما قبلها فى الجدول (١١ - ٥) فتستوضح عن درجة حرية الاختيار المتاح فى طلب الخدمات الاستشارية لرئيس الجهاز الحكومى للمفاضلة بين المعهد وغيره من المكاتب الاستشارية المحلية والأجنبية.

بعض العوامل المؤثرة فى درجة الإقبال على طلب وتطبيق الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد:

فيما تبقى من هذه الجزئية من البحث يتم عرض ومناقشة كل عبارة فى الجدول (١١-٥) منفردة وبشكل سريع ومختصر لإيضاح مدى درجة طلب وتطبيق الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد وذلك بحسب التالى:

العبارة الأولى:

تقول العبارة الأولى: إن "طلب الاستشارة من معهد الإدارة جاء بناء على رغبة مسؤول الجهاز فى التطوير". ولكنه بالنظر إلى الجدول (١١ - ٥) نجد أن الموافقين والموافقين إلى حد ما لا تتجاوز نسبتهم (٢٢,١١٪) من عينة البحث المجيبين عن الاستبانة، وأن (٧٣,٠٨٪) من الرؤساء المجيبين يوافقون إلى حد ما ويوافقون بالمطلق على أن طلب الاستشارة من المعهد لم تكن لغرض التطوير. مما يعنى أن لطلبها سبباً أو أسباباً لا

تتعلق بالتطوير، وربما تكون لغرض إحداث وحدات إدارية أو إحداث وظائف في الجهاز، أو تأمين أجهزة أو توسعة مبانٍ وما شاكل ذلك، وأن طلب الاستشارة مجرد وسيلة إقناع لغرض لم يبح بسره.

العبارة الثانية:

العبارة الثانية في الجدول (١١ – ٥) تنص على أن "أهم أسباب إقبال المسؤولين في الأجهزة الحكومية على طلب الاستشارات الإدارية من المعهد، مجانية هذه الخدمة". ومن يتتبع الإجابات عن هذه العبارة يجد أنه يوافق بالمطلق وإلى حد ما (٣٨,٠٩٪) من أفراد عينة المجتمع، على أن مجانية الخدمة هي الدافع إلى طلب خدمات المعهد الاستشارية. لكن (٥٣,٣٤٪) من المجيبين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن دافع طلب الخدمة من المعهد هو بسبب مجانية الخدمة، في حين نلاحظ أن (٨,٥٧٪) من عينة الرؤساء لم يكونوا متأكدين من الإجابة كما هو واضح من الجدول. ومعنى ذلك أن مجانية الخدمة ليست السبب الرئيسي لإقبال رؤساء الأجهزة بطلب الاستشارات من المعهد، وإنما الدافع الرئيس هو حاجة الأجهزة إلى الخدمات الاستشارية وجاذبية سمعة المعهد قد شدتهم إلى التقدم بطلبات الخدمة.

العبارة الثالثة:

أما العبارة الثالثة في الجدول: (١١ – ٥) ونصها يقول: " لو أن المعهد يطلب مقابلاً ماليًا لخدماته الاستشارية للأجهزة الحكومية، لقل الإقبال على طلب هذه الخدمات من المعهد بالتأكيد". وفي الإجابات عن العبارة يلاحظ القارئ أنه لم يتفق بالمطلق وإلى حد ما مع ما جاء بمضمون العبارة إلا (٢٧,٦٢٪) من المبحوثين، وهي نسبة متدنية. في حين نرى أن (٥٤,٢٨٪) من المجيبين غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن الإقبال على خدمات المعهد الاستشارية يقل فيما لو طُلب مقابل مالي لهذه الخدمات. غير أن الملاحظ في الإجابة عن هذه العبارة هو أن (١٨,١٠٪) من المبحوثين اختاروا عدم التأكد من الإجابة، أي إنهم لم يبدوا رأيًا مع أو ضد ما جاء بمضمون العبارة. لكن الإجابات تشير إلى أن طلب مقابل مالي من المعهد لقاء خدماته الاستشارية لا يقف عائقًا دون الاستفادة من خبراته وخدماته. وهذا ما قد يفسح المجال أمام المعهد لأخذ بعض التكاليف مقابل الخدمات الاستشارية.

جدول (١١-٥)
بعض العوامل المؤثرة فى درجة الإقبال على طلب وتطبيق الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز

من وجهة نظر رئيس الجهاز / العبارة		درجة الموافقة: موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	الموافقون
طلب الاستشارة من معهد الإدارة جاء بناء على رغبة مسؤولى الجهاز فى التطوير.	ت	٢٢	١	٥	٦	٧٠	٢٣
	٪	٢١,١٥	٠,٩٦	٤,٨١	٥,٧٧	٦٧,٣١	٢٢,١١**
أهم أسباب إقبال المسؤولين فى الأجهزة الحكومية على طلب الاستشارات الإدارية من المعهد، مجانية هذه الخدمة.	ت	٢٢	١٨	٩	٢٨	٢٨	٤٠
	٪	٢٠,٩٥	١٧,١٤	٨,٥٧	٢٦,٦٧	٢٦,٦٧	٣٨,٠٩*
لو أن المعهد يطلب مقابلاً ماليًا لخدماته الاستشارية للأجهزة الحكومية، لقل الإقبال على طلب هذه الخدمات من المعهد بالتأكيد.	ت	١٤	١٥	١٩	٣٥	٢٢	٢٩
	٪	١٣,٣٣	١٤,٢٩	١٨,١	٣٣,٣٣	٢٠,٩٥	٢٧,٦٢*
لو أن المعهد يأخذ مقابلاً ماليًا للاستشارات الإدارية التى يقوم بها للأجهزة الحكومية، مثل المكاتب الاستشارية الخاصة، لقل إقبال المسؤولين فى الأجهزة على طلب هذه الخدمة من المعهد.	ت	١٥	١٣	١٨	٣٦	٢٣	٢٨
	٪	١٤,٢٩	١٢,٣٨	١٧,١٤	٣٤,٢٩	٢١,٩	٢٦,٦٧**
العبارة		**درجة الموافقة: عالية جدًا**	**عالية**	**متوسطة**	**مقبولة**	**ضعيفة**	**الموافقون من عالية جدًا إلى متوسطة**
درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية محلية بدلاً من المعهد.	ت	٤٨	٨	١٣	١٧	١٦	٦٩
	٪	٤٧,٠٦	٧,٨٤	١٢,٧٥	١٦,٦٧	١٥,٦٩	٦٧,٦٥++
درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية أجنبية بدلاً من المعهد.	ت	٥٦	٨	١٢	٧	١٨	٧٦
	٪	٥٥,٤٥	٧,٩٢	١١,٨٨	٦,٩٣	١٧,٨٢	٧٥,٢٥++

** تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).
* تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥).
++ تعنى أن النسبة أعلى من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١).

العبارة الرابعة:

العبارة الرابعة فى الجدول (١١ – ٥) التى يجرى التطرق إليها تختلف عن سابقتها فيما يتعلق بمساواة ما يمكن أن يطلبه المعهد من مقابل مالى مع غيره من أجور المكاتب الخاصة الأخرى حيث تقول: "لو أن المعهد يأخذ مقابلاً ماليًا للاستشارات الإدارية التى يقوم بها للأجهزة الحكومية، مثل المكاتب الاستشارية الخاصة، لقل إقبال المسؤولين فى الأجهزة على طلب هذه الخدمة من المعهد". وهنا يلاحظ القارئ أن (٢٦,٦٧٪) فقط من المجيبين يوافقون بالمطلق وإلى حد ما على أن الإقبال على أن طلب خدمات المعهد الاستشارية يقل فيما لو طُلب مقابل مالى يتساوى مع أجور المكاتب الخاصة. فى حين نرى أن (٥٦,١٩٪) من الرؤساء لا يوافقون إلى حد ما ولا يوافقون بالمطلق على أن طلب المعهد مقابلاً ماليًا يساوى ما تطلبه المكاتب الخاصة يقلل من الإقبال على طلب خدماته. ويلاحظ أن (١٧,١٤٪) من المجيبين عن العبارة نفسها اختاروا جانب الحياد فى الإجابة دون أن ترجح هذا الجانب أو ذاك فيما يخص تكاليف الخدمات الاستشارية. لكن تظل ميول أكثرية المتعاملين مع هذه العبارة مع الإقبال نفسه على طلب خدمات المعهد حتى فى حالة طلبه لتكاليف مالية مساوية لتكاليف المكاتب الخاصة. ومن شأن هذا التوجه أن يفتح الباب أمام المعهد لأخذ مقابل مالى لقاء خدماته الاستشارية.

وضمن سياق العوامل المؤثرة فى درجة إقبال مسؤولى الأجهزة على طلب الخدمات من المعهد وما يمكن أن يقوموا بتطبيقه من الاستشارات المعدة للمستفيدين، لزم التعرف على درجة حرية الاختيار المتاحة لرؤساء الأجهزة بموجب النظام، بحيث أن يختاروا عند طلب الخدمة بين المعهد والمكاتب الاستشارية الخاصة، أى: بين ما هو متاح لهم دون مقابل مالى وبين الخدمة بتكاليفها المالية لازمة الدفع للمكتب الاستشارى الخاص. وذلك ضمن خمسة خيارات وضعت أمام رئيس الجهاز وهى (عالية جداً، عالية، متوسطة، مقبولة، وضعيفة) ليفاضل بينها حسب وجهة نظره.

العبارة الخامسة:

وقد جاءت العبارة الخامسة فى الجدول (١١ – ٥) تستوضح عن إمكانية الاستعانة بمكاتب استشارية محلية بدل المعهد ونصها: "درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية محلية بدلاً من المعهد". فأجاب عن درجة الحرية المتاحة للمسؤول (٦٧,٦٥٪) بالموافقة بدرجة عالية جداً وعالية ثم متوسطة تؤكد حرية

رؤساء الأجهزة فى الاختيار بين المعهد وبين المكاتب المحلية الخاصة. أى: إن توجههم لطلب الخدمة من المعهد هو تعبير عن رغبتهم ومحض اختيارهم. وإن (٣٢,٣٦٪) من المبحوثين يوافقون كذلك على حرية الاختيار وإنما بدرجة مقبولة أو ضعيفة.

العبارة السادسة:

أما العبارة الأخيرة فى الجدول فهى: "درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية أجنبية بدلاً من المعهد". حيث تؤكد هذه العبارة سابقتها فى مجال حرية الاختيار المتاحة لرئيس الجهاز لأن يختار بين طلب الخدمة من المعهد أو أى مكتب استشارى أجنبى يقدم الخدمة الاستشارية نفسها، حيث إن (٧٥,٢٥٪) من أفراد عينة الرؤساء قد أبدوا موافقة عالية جداً وعالية فمتوسطة حول مدى حرية الاختيار المتاحة لهم. وإن (٢٤,٧٥٪) يرون أن حرية الاختيار متاحة للرؤساء، ولكنها بين المقبول والضعيف. وبناء عليه فإن منحى إجابات المبحوثين - وإن تفاوتت بالدرجة - تنحو جميعها نحو حرية الاختيار المتاحة للمسؤول الحكومى بين أن يطلب الخدمة من المعهد وبين أن يطلبها من مكتب استشارى أجنبى خاص. والواقع يشهد على استعانة بعض الأجهزة بطلب الخدمات الاستشارية من مكاتب محلية وغير محلية، لكن إلى أى درجة يمكن تجاهل خدمات المعهد، والاعتماد على غيره؟ لا يبدو ذلك واضحًا ولا ممكنًا فى جميع الحالات، لما فى ذلك من تجاهل وإحراج أخلاقى لرئيس الجهاز، حتى لو لم يوجد مانع نظامى أمام مثل هذا التصرف.

استخلاص:

ما تتضمنه محتويات الجدول (١١ - ٥) من مجموع (٦) عبارات تحاول الإجابة عن جزئية مهمة من السؤال البحثى الخامس. تلك الجزئية التى تمثل بعض عوامل التأثير فى طلب وتطبيق الاستشارات من وجهة نظر رؤساء الأجهزة. وقد لاحظنا من خلال الإجابات أن غالبية المسؤولين قد أوضحوا أن الاستشارات لا تطلب من المعهد بغرض التطوير، ولا تطلب لأنها مجانية وعديمة التكلفة المالية بمعنى أنه قد تكون هناك أسباب وراء طلب المسؤولين للاستشارات، ولكن لم يتم الإفصاح عنها. وبينت الإجابات كذلك أنه لو طلب المعهد مقابلاً ماليًا لقاء خدماته فإن ذلك لن يغير كثيراً فى نسبة الإقبال على طلب خدماته. بدليل أن لدى رؤساء الأجهزة مساحة من الحرية فى الوقت الحاضر تمكنهم من الاختيار بين المعهد والمكاتب الاستشارية المحلية والأجنبية، ومع ذلك مازالوا يتعاملون مع المعهد

باختيارهم دون ضغوط، بدليل أن أكثرية المجيبين من رؤساء الأجهزة الحكومية يوافقون على دفع مقابل مالى لقاء استشارات المعهد فيما لو طلب ذلك.

ثالثًا - مدى رضا المستشار عن المكافأة وأثرها فى جودة التقرير:

بعد الاستئناس بقدر لا بأس به من أدبيات الإدارة حول ما يجب أن يتحلى به الاستشارى من مؤهلات، والربط بينها وبين ما يتمتع به مستشارو المعهد من المؤهلات العلمية والدورات التدريبية والخبرات العملية التى تصب جميعًا فى حقل مؤهلات الاستشارى. وخلاف ذلك جرى التعرف على وجهات نظر رؤساء الأجهزة فى تقييمهم لخصائص وقدرات ومهارات الاستشاريين موضع البحث. كما أمكن التعرف على بعض العوامل المؤثرة فى درجة الإقبال على تطبيق الاستشارات من وجهة نظر رؤساء الدوائر الحكومية أيضاً. ولاستكمال صورة الإجابة عن السؤال البحثى الخامس رغب الباحثان فى التعرف على مدى رضا المستشار (الذى هو محور الاستشارة وصانع جودتها) عن مقدار المكافأة المالية التى يحصل عليها مقابل كل استشارة يقوم بها، وما إذا كان للمكافأة من وجهة نظره من تأثير فى جودة الاستشارة، وذلك من خلال عرض ومناقشة العبارات الواردة فى الجدول (١٢- ٥) ومجموعها (٤) عبارات يأتى تفصيلها فيما يلى:

العبارة الأولى:

العبارة الأولى كما يتبين من الجدول (١٢ - ٥) تستوضح رأى الاستشارى عن مدى رضاه عن المكافأة المالية التى يحصل عليها لقاء كل استشارة ينجزها، حيث تقول: "قدم المعهد لى مكافأة مالية مرضية لقاء إنجازى للاستشارة". وقد أجاب بالموافقة وبالموافقة إلى حد ما (٧٢,١٥٪) من المبحوثين معبرين عن وجهة نظرهم ورضاهم عن مقدار المكافأة التى يقدمها المعهد لقاء كل استشارة. فى حين نجد أن (٢٢,١٦٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على مقدار المكافأة التى تقدم لقاء كل استشارة، وهى ثلث المرتب الشهرى لشهر واحد مقابل كل استشارة تنجز. ولعل ارتفاع نسبة الموافقين على مقدار المكافأة المقرة وهى ثلث المرتب تدلل على رضا الاستشارى عن وضعه فى الوقت الراهن. وهو فى الواقع رضا ينم عن قناعة ولكنه ملفت للنظر، خصوصاً إذا علمنا أن الاستشارى يكافأ بمرتب شهرى عن كل استشارة ينجزها بمفرده أو مع غيره لدى بعض الدول، بما فى ذلك بعض الدول العربية.

جدول (١٢-٥)

مدى رضا المستشار عن المكافأة المالية (مقابل الاستشارة) وأثرها فى جودة التقرير ورضاه عن الاستشارة المنجزة

من وجهة نظر رئيس الجهاز		درجة الموافقة					الموافقون
العبارة		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
قدم المعهد لى مكافأة مالية مرضية لقاء إنجازى للاستشارة.	ت	٤٧	٨٠	١٠	٣٠	٩	١٢٧
	٪	٢٦,٧	٤٥,٤٥	٥,٦٨	١٧,٠٥	٥,١١	٧٢,١٥
تدنى مقدار المكافأة المالية المقدمة من المعهد للاستشارى تؤثر فى جودة تقرير الاستشارة.	ت	٣٠	٣٨	٢٩	٣٥	٤٤	٦٨
	٪	١٧,٠٥	٢١,٥٩	١٦,٤٨	١٩,٨٩	٢٥	٣٨,٦٤

النسبة المئوية من الراتب الشهرى تعتبر مكافأة مرضية من وجهة نظر المستشار		التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
القيم المكتملة	٢٥٪ أو أقل	٦	٣,٣٥	٣,٣٥
	من ٢٦٪ إلى ٥٠٪	٧٤	٤١,٣٤	٤٤,٦٩
	من ٥١٪ إلى ٧٥٪	٥	٢,٧٩	٤٧,٤٩
	من ٧٦٪ إلى ١٠٠٪	٧٠	٣٩,١١	٨٦,٥٩
	أكثر من ١٠٠٪	٧	٣,٩١	٩٠,٥٠
	المجموع	١٦٢		
القيم الناقصة		١٧	٩,٥٠	١٠٠,٠٠
المجموع		١٧٩		
متوسط نسبة المكافأة المرضية		٧٢,٧١٪		

العبارة		درجة الموافقة				الراضون
		راض تماماً	راض	غير راض	غير راض تماماً	
ما مدى رضاك عن تقرير الاستشارة التى أنجزتها آنذاك؟	ت	٨٢	٨٢	٩	١	١٦٤
	٪	٤٧,١٣	٤٧,١٣	٥,١٧	٠,٥٧	٩٤,٢٦

العبارة الثانية:

أما العبارة الثانية في الجدول: (١٢ – ٥) فاستفسارها حول ما إذا كان لمقدار المكافأة تأثير في جودة تقرير الاستشارة، ونصها: "إن تدنِّي مقدار المكافأة المالية المقدمة من المعهد للاستشاري تؤثر في جودة تقرير الاستشارة"، وغرض العبارة التعرف على وجهة نظر المستشارين. وهنا يلاحظ القارئ أن الموافقين بالمطلق والموافقين إلى حد ما من المجيبين على أن مقدار المكافأة يؤثر في جودة الاستشارة لا تزيد مجموع نسبتهم عن (٣٨,٦٤٪)، وأن (٤٤,٨٩٪) غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن لمقدار المكافأة تأثيراً في جودة الاستشارة. ويلاحظ أن نسبة الموافقين وغير الموافقين على ما للمكافأة من تأثير في جودة الاستشارة هي نسبة متقاربة، ولكنها تميل لصالح غير الموافقين. إلا أن اللافت للانتباه هو ارتفاع نسبة المحايدين إلى (١٦,٦٨٪) من مجتمع البحث، مما قد يعني الشعور بالإحراج عند المجيب إذا ما اعترف بالربط بين مقدار المكافأة وجودة أدائه لما لمثل هذا الاعتراف من مساس بأخلاقيات العمل.

وإذا ما قارنا بين نتيجة العبارة الأولى والثانية في الجدول (١٢ – ٥) نتبين أن نسبة الرضا عن المكافأة في العبارة الأولى أكثر من (٧٢٪) وهي نسبة عالية إلى حد ما ولكنها قد لا تخلو من المجاملة والابتعاد عن الصراحة؛ لأن هذه النتيجة لا تنسجم مع نتيجة إجابات المبحوثين في العبارة الثانية حينما ربطوا بشكل مؤثر بين مقدار المكافأة وجودة الاستشارة، مما يعزز مؤشر عدم رضا المستشارين عن مقدار المكافأة الحالية.

العبارة الثالثة:

ولعل سياقة هذه العبارة على صيغة سؤال مباشر يضيف مزيداً من الإيضاح حول مدى رضا المستشار عن مقدار المكافأة المناسبة. والسؤال بالتحديد كم النسبة المئوية من الراتب الشهري تعتبر مكافأة مرضية من وجهة نظر المستشار؟

وبعد إجابة المبحوثين عن السؤال المشار إليه صنفت الإجابات في خمس فئات كما يتضح من الجدول (١٢ – ٥). الفئة الأولى عرضت ما لا يزيد عن (٢٥٪) من المرتب الشهري وقبل بذلك ما نسبته (٣,٣٥٪) من الاستشاريين، والفئة الثانية عرضت من (٢٦ – ٥٠٪) وقد قبل بهذه النسبة من المرتب (٤١,٣٤٪) من مجتمع البحث. أما الفئة الثالثة وهي التي عرضت من (٥١ – ٧٥٪) من الراتب فلم يقبل بها إلا أقل نسبة وهي (٢,٢٩٪) من

المجيبين. وتليها الفئة الرابعة وهى التى تطالب بما لا يقل عن (٧٦ - ١٠٠٪) من المرتب الشهرى وقد تطلع إلى الحصول على هذا القدر من المرتب ما نسبته (٣٩,١١٪) من مجتمع البحث. أما الفئة الخامسة والأخيرة فهى التى ترغب فى الحصول على أكثر من المرتب الشهرى لكن نسبتهم لا تتجاوز (٣,٩١٪) من بين المجيبين عن استبانة البحث.

ومن مجرد النظر إلى مختلف النسب فى الجدول (١٢ - ٥) يلاحظ القارئ أن الفئة الصغيرة الأولى (٣,٣٥٪) من الاستشاريين مقتنعة بما لا يزيد عن (٢٥٪) من المرتب الشهرى وهى نسبة أدنى مما يحصلون عليه فى الوقت الحاضر. وإن الفئة الأخيرة وهى صغيرة أيضًا لا تزيد عن (٣,٩١٪) من مجتمع البحث تتطلع إلى ما هو أكثر من المرتب الشهرى مكافأة لكل استشارة يتم إنجازها. ويلاحظ كذلك أن (٤٥,٨١٪) من مجتمع البحث يتطلعون إلى رفع المكافأة إلى أكثر من (٥٠٪) من المرتب الشهرى لقاء كل استشارة. وإذا ما أجملنا رغبات مختلف شرائح الاستشاريين كما أجابوا فى الاستبانة فإن متوسط نسبة المكافأة المرضية من وجهة نظرهم هى (٧٢,٧١٪) من المرتب الشهرى كما يوضح الجدول (١٢ - ٥) أعلاه، مما يوضح أن الغالبية من الاستشاريين غير مقتنعين بما يحصلون عليه، وهو ثلث الراتب الشهرى، وأنهم يتطلعون إلى رفع هذه النسبة.

وكما جرى سؤال استشاريى المعهد عن مدى رضاه عن المكافأة المالية تم سؤاله أيضًا عن مدى رضاه عن تقرير الاستشارة التى قام بها منفردًا أو أسهم فى إنجازها مع آخرين. وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع أربعة خيارات (راض تمامًا، راض، غير راض، غير راض تمامًا) فكانت الإجابات كما يتضح من الجدول (١٢ - ٥) ما يلى: (٤٧,١٣٪) من مجتمع البحث أبدوا تمام الرضا عما سبق أن أعدوه من تقارير استشارية. كما أن (٤٧,١٣٪) من المبحوثين كذلك أبدوا مجرد الرضا عما سبق أن أنجزوه من التقارير الاستشارية. أما (٥,١٧٪) من المجيبين فأوضحوا عدم الرضا عما سبق لهم إعداده من تقارير استشارية. ونسبة متدنية جدًا لا تتجاوز (٠,٥٧٪) من الاستشاريين أوضحوا عدم رضاهم التام عن تقارير الاستشارات التى سبق أن أسهموا فيها. وبالنظر إلى الجدول يلاحظ القارئ أن (٩٤,٢٦٪) من استشاريى المعهد قد بينوا فى إجاباتهم مدى الرضا والرضا التام عن تقارير الاستشارات التى أنجزوها خلال الفترة المعنية بالبحث، وأن ما نسبته تقل عن (٦٪) من مجتمع البحث فقط لم يكونوا راضين عن تقارير ما أنجزوه من استشارات.

وعدم الرضا الذى عبرت عنه هذه الشريحة من الاستشاريين لربما يعزى إلى عدم تعاون بعض مسؤولى الأجهزة من حجب للمعلومات المطلوبة وإلى غير ذلك، وربما إلى كثرة المهام

التى يكلف بها الاستشارى من قبل المعهد فى أثناء إعداد الاستشارة؛ مما يجعله غير متفرغ وليس لديه الوقت الكافى لجودة الأداء. وهذا ما أباحت به إجابات عينة المستشارين فى أثناء المقابلة الشخصية خصوصاً فى إجابتهم عن السؤال رقم (١٢) و(١٣) الملحق رقم (٤).

استخلاص:

فى الجزئية الثالثة من خطوات الإجابة عن السؤال البحثى الخامس ومضمونه دور مؤهلات وخصائص مستشارى المعهد فى درجة التطبيق والإقبال على طلب الخدمات الاستشارية من المعهد وبهذا الخصوص تركز العرض والمناقشة (الجدول: ١٢ - ٥) على مدى رضا المستشار عن مقدار المكافأة المالية التى يحصل عليها لقاء كل استشارة يقوم بها، ومدى رضا الاستشارى نفسه عن تقارير الاستشارات التى يقوم بإنجازها للجهات المستفيدة من خدمات المعهد.

وقد تبين للباحثين أن غالبية الاستشاريين غير راضين عن مقدار ما يحصلون عليه من مكافأة مالية، وأن بعضًا منهم لم يخف ما لقلة المكافأة المالية من تأثير فى جودة الاستشارة؛ مما يعنى أن ضآلة المكافأة المالية لها تأثير فى تدنى الجودة، وأن تدنى الجودة قد يؤثر فى مستوى تطبيق الاستشارة. أما عن رضا الاستشارى عن مستوى ما سبق أن أعد من تقارير استشارية فقد عبرت الغالبية العظمى عن مدى رضاها ورضاها تماماً عما أنجزته من تقارير. إلا أن أقلية محدودة من الاستشاريين أبدوا عدم الرضا عما سبق إعداده من التقارير الاستشارية.

استخلاص عام:

مما سبق عرضه ومناقشته وتحليله فى معرض الإجابة عن السؤال البحثى الخامس المتعلق بدور كفاءة المستشارين وخصائصهم وما لها من تأثير فى درجة تطبيق الاستشارات من قبل المستفيد والإقبال على طلبها من المعهد. وفى هذا المضمار يتبين بكامل الوضوح أن مستشارى المعهد يتمتعون بمستوى عال من التأهيل العلمى (الأكاديمى) والتدريب المناسب لطبيعة عملهم إلى جانب الخبرة الثرية فى مجالات العمل التطبيقى المثرى لخبراتهم، بمعنى أن معظم مسوغات التأهيل التى تتحدث عنها أدبيات الإدارة تتوافر بغزارة لدى هؤلاء الاستشاريين.

وفى المقابل نجد أن نظرة وقناعة متلقى الخدمات الاستشارية (رؤساء الأجهزة) إلى كفاءة ومهارة وقدرة مستشارى المعهد - كما توضح الإجابات - لا ترقى فى معظم حالاتها إلا إلى درجة المتوسط أو ما هو دون ذلك خلافاً لكل التوقعات. وفى سياق مناقشة وتحليل إجابات المستفيدين من الاستشارات قدم الباحثان تعليلاً لسلبية نظرة وقناعة رؤساء الأجهزة نحو الاستشاريين بما لا يتسع المجال لذكره فى هذا الملخص المقتضب. ويمكن الرجوع إلى تحليلاته بالتفصيل فى متن البحث وضمن طيات الإجابة عن عموم السؤال البحثى الخامس، مع أن هذا لا يمنع من الإشارة السريعة لمختصر الأسباب فى الفقرة اللاحقة.

وفيما يخص الاستيضاح عن بعض العوامل المؤثرة فى طلب وتطبيق الاستشارات تبين من إجابات رؤساء الأجهزة أن الاستشارات لا تطلب من المعهد بغرض التطوير، ولا تطلب كذلك لأنها تقدم مجاناً دون مقابل مالى. وأوضح المجيبون أن لدى رؤساء الأجهزة خيارات للاستعانة بمكاتب استشارية أهلية وأجنبية، إلا أن ذلك لم يصرفهم عن طلب الاستفادة من خدمات المعهد الاستشارية. وضمن طيات الإجابة عن السؤال الخامس حاول الباحثان أن يعطيا تفسيراً وتعليلاً لبعض ما ورد فى إجابات المبحوثين نحو بعض العوامل المؤثرة فى طلب الاستشارات من المعهد، ومن ثم تدنى مستوى تطبيقها من قبل المستفيدين. من ذلك أن الاستشارات أحياناً تطلب من المعهد لأغراض خفية منها الرغبة فى الاستزادة من طلب إحداث مراتب وظيفية أو وحدات إدارية (أو شراء أجهزة أو توسيع مكاتب). والأمر هنا يختلف عن الرغبة فى التطوير والتحديث، ومن ثم ينخفض مستوى درجة تطبيق الاستشارات من قبل الأجهزة المستفيدة خصوصاً إذا لم يتحقق المقصود.

وللتعرف على مدى رضا المستشار عن المكافأة المالية التى يحصل عليها لقاء كل استشارة ينجزها، والربط بين مقدار المكافأة وجودة الاستشارة تبين للباحثين أن أغلبية الاستشاريين غير راضين عن مقدار المكافأة وهم لذلك يطالبون برفعها. كما أن البعض منهم يربط بين تأثير قلة المكافأة وبين تدنى مستوى جودة الاستشارة. أما حول مدى رضا الاستشاريين عما سبق أن أعدوه من تقارير استشارية فإن الغالبية العظمى قد أبدت درجة من الرضا والرضا التام. إلا أن نسبة قليلة جداً من الاستشاريين لم تكن راضية عن تقاريرها، وهى بذلك لا تتفق مع الغالبية العظمى. وتفسير عدم الرضا قد يعزى إلى معاناة صعوبة الحصول على المعلومات من الأجهزة، أو لعدم تفرغهم التام من مهام عمل المعهد فى أثناء إعداد الاستشارة.

السؤال السادس - ما مدى ملاءمة الاستشارات المقدمة من المعهد لاحتياجات الأجهزة المستفيدة من وجهة نظر رئيس الجهاز ؟

طَرْح هذا السؤال يقوم على افتراض أن أى جهاز حكومى يتقدم بطلب استشارة من المعهد لديه إما رغبة فى التحديث والتطوير، ويسعى عن طريق إعادة التنظيم أو تحديث الإجراءات، أو أى أسلوب يتناسب مع احتياجات الجهاز أن يحقق أغراضه، وإما أن لدى رئيس الجهاز مشكلة إدارية ما يبحث لها عن حل إدارى مناسب. وعلى أساس هذا الافتراض يتم البحث والتحرى هل تمكن المعهد من خلال خدماته الاستشارية أن يقدم للمستفيد أو المستشير ما يناسب احتياجاته؟ وهذا ما سنتعرف عليه من خلال عرض وتحليل ثلاث عشرة عبارة تضمنها الجدول (١٣ – ٥) بعد مناقشة كل عبارة على حدة، وذلك من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد.

العبارة الأولى:

تقول هذه العبارة: إن " توصيات تقرير الاستشارة جاءت مستمدة من واقع الجهاز". وقد بينت إجابات المبحوثين عن العبارة من وجهة نظر رؤساء الأجهزة أن (٢٦,٩٢٪) يوافقون بالمطلق ويوافقون إلى حد ما على أن توصيات تقرير الاستشارة مستمدة من واقع أجهزتهم، وأن (٦٨,٢٧٪) من عينة البحث لا يوافقون على أن التوصيات مستمدة من واقع احتياجات الجهاز؛ مما يعنى أن غالبية المجيبين لا يجدون فى التوصيات توافقًا مع احتياجاتهم.

العبارة الثانية:

فى الجدول (١٣ – ٥) تقول العبارة: إن "تقرير الاستشارة يغلب عليه الطابع النظرى". ومن إجابات المبحوثين نلاحظ أنه يوافق على هذا المضمون (٥٦,٨٧٪) من المبحوثين، ولا يختلف معه إلا (٣٨,٢٤٪) من المجيبين عن استبانة البحث. وتفسير ذلك هو أن أغلبية رؤساء الأجهزة المخدومة يرون أن استشارات المعهد المقدمة لهم معظمها نظرية، وقليل منها ما هو عملى قابل للتطبيق. وإذا ما صرف النظر عن مدى صحة هذا التقدير من قبل رؤساء الأجهزة فإن وجود مثل هذه النظرة والشعور بين أوساط المستفيدين لا بد أن يقلل من درجة الحماس لتطبيق ما ينجزه المعهد من استشارات إدارية. ولعل الخطوة التى ينبغى للمعهد أن يضعها فى دائرة الاهتمام هى التأكد من صحة تغليب الجانب النظرى فى الاستشارة على الجانب التطبيقى والعملى من أجل التصحيح أو العمل على إزالة مثل هذا الشعور السلبى لدى معظم مسؤولى الأجهزة الحكومية.

جدول (١٣-٥)
محتويات تقرير الاستشارة وأثره فى التطبيق من وجهة نظر رئيس الجهاز

العبارة		درجة الموافقة					الموافقون
		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
توصيات تقرير الاستشارة جاءت مستمدة من واقع الجهاز.	ت	١٤	١٤	٥	٢٥	٤٦	٢٨
	٪	١٣,٤٦	١٣,٤٦	٤,٨١	٢٤,٠٤	٤٤,٢٣	٢٦,٩٢**
تقرير الاستشارة يغلب عليه الطابع النظرى.	ت	١٩	٣٩	٥	٢٥	١٤	٥٨
	٪	١٨,٦٣	٣٨,٢٤	٤,٩	٢٤,٥١	١٣,٧٣	٥٦,٨٧-
توصيات تقرير الاستشارة عملية (سهلة التطبيق).	ت	١٣	١٨	٦	٤٣	٢٢	٣١
	٪	١٢,٧٥	١٧,٦٥	٥,٨٨	٤٢,١٦	٢١,٥٧	٣٠,٣٩**
أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا آنذاك بالاعتبار.	ت	٩	١٢	٧	٣٦	٤٠	٢١
	٪	٨,٦٥	١١,٥٤	٦,٧٣	٣٤,٦٢	٣٨,٤٦	٢٠,١٩**
أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا المستقبلية بالاعتبار.	ت	١٣	١٥	١١	٣١	٣٣	٢٨
	٪	١٢,٦٢	١٤,٥٦	١٠,٦٨	٣٠,١	٣٢,٠٤	٢٧,١٨**
راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات البشرية للجهاز.	ت	١١	٢٥	١١	٢٣	٣٣	٣٦
	٪	١٠,٦٨	٢٤,٢٧	١٠,٦٨	٢٢,٣٣	٣٢,٠٤	٣٤,٩٥**
راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات المادية للجهاز.	ت	١٣	٢٥	١٤	٢٦	٢٥	٣٨
	٪	١٢,٦٢	٢٤,٢٧	١٣,٥٩	٢٥,٢٤	٢٤,٢٧	٣٦,٨٩**
جاء تقرير الاستشارة مكتوبًا بصيغة واضحة ومفهومة لدينا.	ت	١٣	١٢	٣	٢٥	٤٩	٢٥
	٪	١٢,٧٥	١١,٧٦	٢,٩٤	٢٤,٥١	٤٨,٠٤	٢٤,٥١**
جاء تقرير الاستشارة بصورة مترابطة تخلو من التعقيد.	ت	٩	١٧	٦	٣٠	٤١	٢٦
	٪	٨,٧٤	١٦,٥	٥,٨٣	٢٩,١٣	٣٩,٨١	٢٥,٢٤**
جاء تقرير الاستشارة ملبّيًا لاحتياجات الجهاز فى موضوع الاستشارة المطلوبة.	ت	١٠	٢١	٨	٣٨	٢٧	٣١
	٪	٩,٦٢	٢٠,١٩	٧,٦٩	٣٦,٥٤	٢٥,٩٦	٢٩,٨١**

تابع - جدول (١٣-٥)

العبارة		درجة الموافقة					الموافقون
		موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	
جاء مستوى جودة تقرير الاستشارة وفقًا لتوقعاتنا وبصورة مرضية لنا.	ت	٧	٢٣	٤	٤٧	٢٣	٣٠
	٪	٦,٧٣	٢٢,١٢	٣,٨٥	٤٥,١٩	٢٢,١٢	**٢٨,٨٥
جاء تقرير الاستشارة وثيق الصلة بالموضوع المحدد للدراسة.	ت	١٠	١٢	٤	٣٥	٤٢	٢٢
	٪	٩,٧١	١١,٦٥	٣,٨٨	٣٣,٩٨	٤٠,٧٨	**٢١,٣٦
العبارة		درجة الموافقة					الموافقون من عالية جدًا إلى متوسط
		عالية جدًا	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة	
عالج تقرير الاستشارة احتياجات الجهاز والموضوع الذى طلبت الاستشارة من أجله بدرجة	ت	٧	١٤	٢٤	٤٥	١٤	٤٥
	٪	٦,٧٣	١٣,٤٦	٢٣,٠٨	٤٣,٢٧	١٣,٤٦	-٤٣,٢٧

** تعنى أن النسبة أقل من (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠١)، - تعنى أن النسبة لا تختلف عن (٥٠٪) عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥).

العبارة الثالثة:

أثارت هذه العبارة نقطة سهولة التوصيات ومدى عمليتها للتطبيق. ونصها: "توصيات تقرير الاستشارة عملية (سهلة التطبيق)". وهنا يلاحظ القارئ أن (٣٠,٣٩٪) من المبحوثين قالوا نعم ونعم إلى حد ما، فى حين نجد أن (٦٣,٧٣٪) أجابوا بلا وبلا إلى حد ما. وإن أقل من (٦٪) من المبحوثين قد التزموا موقف الحياد فى الإجابة. مما يعنى أن أغلبية رؤساء الأجهزة المستفيدة من استشارات المعهد لا يجدون فيما قدم لهم من استشارات نتائج عملية سهلة التطبيق فى مجالات العمل. وهذه النتيجة تساند الجانب السلبى الذى أظهره المجيبون نحو العبارة السابقة من تغليبهم للجانب النظرى للتوصيات.

العبارة الرابعة:

هذه العبارة كما يتضح من الجدول (١٣ – ٥) تشير إلى مدى مراعاة تقرير الاستشارة لاحتياجات المستشير عندما تقول: "أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا آنذاك بالاعتبار". وبالنظر إلى إجابات رؤساء الأجهزة عن هذه العبارة نجد أن (١٩ , ٢٠٪) من أفراد عينة مجتمع البحث يوافقون على أن تقرير الاستشارة راعى احتياجات الجهاز وقت إعداد الاستشارة، في حين نلاحظ أن (٠٨ , ٧٣٪) من المجيبين لا يوافقون على أن تقارير الاستشارات قد أخذت احتياجات أجهزتهم بالاعتبار. وأن أقل من (٧٪) من المبحوثين غير متأكدين من إعطاء الإجابة لا ضد ولا مع الموافقة، أي: إنهم قد التزموا جانب الحياد في الإجابة. إلا أن الواضح من سياق الإجابات عن هذه العبارة أن أغلبية المستفيدين ليسوا مقتنعين من أن تقارير الاستشارات جاءت ملبية لاحتياجات أجهزتهم.

العبارة الخامسة:

على خلاف مضمون العبارة الرابعة التي ركزت على احتياجات الجهاز وقت إجراء الدراسة، تركز العبارة الخامسة على احتياجات الجهاز المستقبلية. حيث تقول: "أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا المستقبلية بالاعتبار". لكن الموافقين من المبحوثين على اهتمام الاستشارة بالاحتياجات المستقبلية لا تتجاوز (١٨ , ٢٧٪) من عينة رؤساء الأجهزة المجيبين عن الاستبانة. وفي ذات الوقت نلاحظ أن (١٤ , ٦٢٪) من عينة البحث غير موافقين إلى حد ما وغير موافقين بالمطلق على أن الاستشارات التي أعدها المعهد لأجهزتهم المختلفة قد أخذت في اعتبارها احتياجات تلك الأجهزة المستقبلية. ومع أن ما نسبته (٦٨ , ١٠٪) من المبحوثين قد التزموا جانب الحياد في الإجابة، إلا أن الأغلبية من مجتمع البحث ترى أن الاستشارات لا تلقى اهتماماً كافياً لاحتياجات الأجهزة المستقبلية.

العبارة السادسة:

تلفت هذه العبارة النظر إلى إمكانات الجهاز البشرية وما إذا كانت الاستشارة قد أخذت هذا الجانب بالاعتبار بموجب نص العبارة التالي: "راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات البشرية للجهاز". وفي تتبع الإجابة كما وردت في الجدول (١٣ – ٥) نتبين أن (٩٥ , ٣٤٪) من عينة البحث يوافقون بالمطلق ويوافقون إلى حد ما على أن توصيات تقرير

الاستشارة يراعي الإمكانيات البشرية حال إعداد الاستشارة لدى الجهاز، ولكن ما نسبته (٥٤,٣٧٪) من المجيبين لا يتفقون مع الموافقين على أن توصيات تقارير الاستشارة أخذت فى حسبانها الإمكانيات البشرية لدى الجهاز. فى حين نلاحظ فى الجدول أن (١٠,٦٨٪) أبدوا عدم التأكد من الإجابة فالتزموا جانب الحياد. لكن إجمالى منحى الإجابات عن العبارة يوضح جانب الميل إلى أن توصيات التقرير لا تعطى الاهتمام اللازم للإمكانيات البشرية لدى الجهاز.

العبارة السابعة:

تتطرق هذه العبارة كما هو واضح من الجدول (١٣ - ٥) إلى الإمكانيات المالية لدى الجهاز المستشير ومدى أخذ الاستشارة لهذا الجانب الهام فى الاعتبار. ونص العبارة يقول: "راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات المالية للجهاز". ومن خلال استعراض إجابات المبحوثين نجد أن (٣٦,٨٩٪) من عينة البحث يوافقون على أن الاستشارة قد أخذت فى حسبانها إمكانيات الجهاز المالى، فى حين يرى (٤٩,٥١٪) من المجيبين عدم مراعاة الاستشارة للإمكانيات المالية الخاصة بالجهاز، فى الحين الذى نرى فيه أن (١٣,٥٩٪) من المبحوثين قد التزموا جانب الحياد فى الإجابة؛ مما يعنى أن الاستشارات فى العبارتين السادسة والسابعة قد أولت بعض اهتمامها للإمكانيات البشرية والمالية لدى الأجهزة المستفيدة كما هو واضح من إجابات رؤساء الأجهزة، إلا أن هذا الاهتمام لا يبدو كافيًا حسب ما وضحته نتائج إجابات المبحوثين.

العبارة الثامنة:

تستقصى هذه العبارة ما إذا كان تقرير الاستشارة قد أعد بطريقة سهلة لفهم المستشير، ولذلك تقول: "جاء تقرير الاستشارة مكتوبًا بصيغة واضحة ومفهومة لدى المستفيدين". ولكن الإجابات قد بينت أن (٧٢,٥٥٪) من عينة البحث لا يوافقون على سهولة ووضوح الصيغة التى كتب بها تقرير الاستشارة، وأن (٢٤,٥١٪) من المجيبين يوافقون على سهولة ووضوح الصيغة التى كتب بها تقرير الاستشارة؛ مما يعنى وجود صعوبة فى فهم التقرير عند الأكثرية وعدم وضوح الأسلوب الذى كتب به، وذلك من قبل الأجهزة المعنية بالاستفادة. الأمر الذى لا يقلل من درجة الاستفادة من التقرير فحسب، وإنما يصعب من إمكانية رفع مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز.

العبارة التاسعة:

تشير إلى أن تقرير الاستشارة قد جاء مترابط الأفكار وخاليًا من التعقيدات. ونص العبارة: "جاء تقرير الاستشارة بصورة مترابطة تخلو من التعقيد". وبالنظر إلى إجابات المبحوثين فى الجدول (١٣ – ٥) نجد أن (٢٥,٢٤٪) من عينة البحث فقط يوافقون على أن تقرير الاستشارة مترابط ويخلو من التعقيد، فى حين (٦٨,٩٤٪) من المجيبين لا يوافقون على أن تقرير الاستشارة مترابط ويخلو من التعقيد. ومعنى ذلك هو أن أغلبية رؤساء الأجهزة الحكومية ينظرون إلى تقارير الاستشارات على أنها تقارير مفككة ومعقدة، وربما صعبة التطبيق من وجهة نظرهم.

العبارة العاشرة:

فرضية العبارة العاشرة أن جميع متطلبات الجهاز تم توفيرها بالتقرير الذى قدمته الاستشارة للمستشير. ولذلك تقول "جاء تقرير الاستشارة ملبيًا لاحتياجات الجهاز فى موضوع الاستشارة المطلوبة". وإذا ما نظر القارئ إلى إجابات المبحوثين عن العبارة نفسها يتبين له أن (٢٩,٨١٪) من عينة البحث يوافقون على أن تقرير الاستشارة يلبى احتياجات الجهاز المستفيد، فى حين أن (٦٢,٥٠٪) لا يوافقون على أن تقرير الاستشارة جاء ملبيًا لاحتياجات الجهاز المستشير، وأن (٧,٦٩٪) من المبحوثين أبدوا أنهم غير متأكدين من الإجابة فى أى اتجاه؛ ولذلك فضلوا موقف الحياد. لكن دلالة إجمالى الإجابات تشير إلى أن أغلبية رؤساء الأجهزة الحكومية لا يرون أن تقارير الاستشارات التى يعدها المعهد تلبى كل احتياجات الأجهزة المستشيرة.

العبارة الحادية عشرة:

هذه العبارة تطرح مستوى جودة التقرير وما إذا كان يأتى وفقًا لتوقعات المستفيد. ونص العبارة: "جاء مستوى جودة تقرير الاستشارة وفقًا لتوقعاتنا وبصورة مرضية لنا". وكما يتبين من الإجابات فى الجدول (١٣ – ٥) إن نسبة الموافقين على أن مستوى جودة تقرير الاستشارة قد جاء متوافقًا مع توقعات رؤساء الأجهزة ومرضيًا لطموحهم بدرجة لا تتجاوز (٢٨,٨٥٪) من عينة البحث، فى حين نجد أن (٦٧,٣١٪) لا يوافقون على أن مستوى جودة تقرير الاستشارة يتوافق ويرضى توقعات وتطلعات المستفيدين. مما يعنى

أن أغلبية المبحوثين قد أعربوا فى إجاباتهم عن أن مستوى جودة تقارير الاستشارات المقدمة لهم من المعهد لا تتوافق مع توقعاتهم ولا ترضى طموحاتهم فيما يساعد على دفع عجلة التطوير.

العبارة الثانية عشرة:

واضح من سياق هذه العبارة أنها تبحث عن مدى الربط القائم بين تقرير الاستشارة وموضوعها المحدد فى خطة الدراسة. بمعنى أنها تقيس مقدرة الفريق الاستشارى على استخلاص تقرير وتوصيات الاستشارة من صلب الموضوع للمشكلة المطروحة للبحث. ونص العبارة: "جاء تقرير الاستشارة وثيق الصلة بالموضوع المحدد للدراسة". وقد رأى (٢١,٣٦٪) من المجيبين أن تقرير الاستشارة جاء وثيق الصلة بموضوعها، ولكن (٧٤,٧٦٪) من عينة البحث لا يوافقون على وجود الربط بين موضوع الاستشارة وتقريرها. مما يعنى إما قصوراً فى قدرات ومهارات الاستشاريين، وهذا أمر ضعيف الاحتمال، وإما أن يعنى عدم قدرة المستشير على تحديد مشكلة الدراسة أو وصف ما يعانى منه الجهاز. وأيًا كان السبب فإن الواضح من إجابات المبحوثين هو أن الغالبية العظمى ترى أن تقرير الاستشارة جاء ضعيف الصلة بموضوع الدراسة.

العبارة الثالثة عشرة:

هذه العبارة تستكشف إلى أى مدى تمكن التقرير من تلبية متطلبات الجهاز والموضوع الذى استدعى طلب الاستشارة من المعهد. ونص العبارة: "عالج تقرير الاستشارة احتياجات الجهاز والموضوع الذى طلبت الاستشارة من أجله". وفى معرض التعرف على وجهات نظر رؤساء الأجهزة فى هذا الشأن وضع أمام المبحوثين خمسة خيارات تتدرج من الموافقة بدرجة عالية جداً، وبدرجة عالية، فمتوسطة فمقبولة ثم ضعيفة.

وإذا ما نظرنا إلى الجدول (١٣ - ٥) نجد أن الموافقين من درجة عالية جداً إلى عالية فمتوسطة من المجيبين على أن تقرير الاستشارة عالج احتياجات الجهاز والموضوع الذى طلبت الاستشارة من أجله لا تتجاوز نسبتهم (٤٣,٢٧٪) من عينة البحث، فى حين نلاحظ أن نسبة الموافقين بدرجة مقبولة فقط يساوى (٤٣,٢٧٪)، وهى نسبة الموافقين من درجة عالية جداً إلى درجة عالية فمتوسطة نفسها. وفى الوقت نفسه إذا ما نظرنا إلى نسبة من

أجاب بدرجة مقبول ومن أجاب بدرجة ضعيف يتبين لنا أن مجموع النسبتين يصل إلى (٥٦,٧٣٪) من عينة البحث المجيبين عن الاستبانة. ومعنى ذلك أن أغلبية رؤساء الأجهزة يميلون فى نظرتهم وتقييمهم إلى قدرة تقرير الاستشارة على معالجة احتياجات الأجهزة والموضوعات المستهدفة بطلب الاستشارة، غير أنها لا تتجاوز مستوى درجة المقبول والضعيف. ووجود مثل هذا الشعور لدى الرؤساء لا يوحى بعميق الثقة ولا بعظيم الاستفادة من استشارات المعهد ولا يحفز على تطبيقها.

استخلاص:

يلاحظ من هذا الاستخلاص أن السؤال البحثى السادس قد ركز على مدى ملاءمة الاستشارات الإدارية المعدة من المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية. وأن الإجابة عن هذا السؤال اتجهت بكل اهتمامها إلى محتويات مكونات الاستشارة مدار البحث. وهذا الاهتمام قد تناول التوصيات التى تخرج بها الاستشارة عادة ومدى التصاقها باحتياجات المستشير وعملية وسهولة تطبيقها. وكذلك نظرة الاستشارة إلى واقع الجهاز واحتياجاته الآنية والمستقبلية وما يتوافر لذلك الجهاز من إمكانيات بشرية ومادية. وقد تعرضت إجابة السؤال أيضًا إلى مدى وضوح الاستشارة وسهولة مفاهيمها وتوافقها مع احتياجات وكسب رضا المستفيد إلى جانب ارتباط النتائج بموضوعها، وفعالية معالجة الاستشارة لما طلبت من أجله.

ومن أجل التأكد من تغطية كل جانب من جوانب ما أثاره السؤال السادس، مما له علاقة قريبة أو بعيدة بموضوع الاستشارة، تم اختيار (١٣) عبارة (الجدول ١٣ - ٥) وعرضها واحدة واحدة على رؤساء الأجهزة المستفيدة. وقد أوضح أولئك الرؤساء فى إجاباتهم عن مضامين العبارات السالفة الذكر حول مدى ملاءمة الاستشارات مدار البحث لاحتياجاتهم ما يلى:

١ - يلاحظ أن نسبة الموافقين من عينة البحث على مدى ملاءمة الاستشارات التى يقدمها المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية تتراوح بين (٢٠ - ٤٣٪) وتقل نسبة المجيبين بالموافقة فى كل الأحوال عن الـ (٥٠٪) كما يوضح الجدول (١٣ - ٥).

٢- توضح النتائج أن أغلبية (أكثر من ٥٠٪) المجيبين من عينة البحث يلخصون آراءهم بعدم الموافقة على أن استشارات المعهد تأتى ملائمة لاحتياجات أجهزتهم.

وهذا يعنى أن ملاءمة الاستشارات لاحتياجات الأجهزة من منظور أغلبية عينة البحث لا ترقى إلى درجة (٥٠٪) من المتوقع. وأن نسبة التطبيق للاستشارة فى مثل هذه الحال فى المجال العملى لا بد أن تكون متدنية أيضاً. وهى نتيجة لا تخلو من الغرابة، خصوصاً إذا ما علمنا أن مستوى التأهيل لدى مستشارى المعهد يعتبر بحسب المقاييس المتعارف عليها عالياً كما سبق شرحه. إلا أن تدنى نظرة تقييم استشارات المعهد من جانب بعض رؤساء الأجهزة قد يعزى إلى ما سبق أن أشارت إليه عينة الاستشاريين فى المقابلة الشخصية، ففى معرض إجابتهم عن السؤال رقم (١٢) (الملحق رقم ٤) أفادوا أن أهم ثلاث صعوبات تواجه عملهم هى: قلة تعاون المسؤول مع المستشار، عجز (بعض المسؤولين) عن تحديد مشكلة الدراسة لتدنى المستوى التعليمى، وأخيراً كثرة مشاغله وانصرافه عن مقابلة المستشار ومناقشته.

السؤال السابع - ما تأثير بعض خصائص مسؤولى (رؤساء) الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات من المعهد ومدى تطبيقها لدى الجهاز المستفيد؟

وفى الإجابة عن هذا السؤال أُخذ فى الاعتبار خمسة متغيرات قد يكون لها تأثير فى رغبة المسؤول عند طلب الاستشارة من المعهد، وكذلك مدى رغبة هذا المسؤول فى تطبيق الاستشارة المعدة لجهازه. وهذه المتغيرات كما هو واضح من الجدول (١٤ - ٥) تتجلى فى أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز، تاريخ وجهة الحصول عليه، عدد سنوات رئاسة المسؤول للجهاز ومرتبته الوظيفية. ويتم فيما يلى مناقشة كل متغير على حدة من أجل تبيان مدى الإقبال على طلب الاستشارات ومدى الرغبة فى التطبيق.

أعلى مؤهل لرئيس الجهاز:

يتبين من الجدول (١٤ - ٥) أن مؤهلات أفراد عينة رؤساء الأجهزة قد تم توزيعها إلى أربع فئات هى: دبلوم ثانوى فأقل، وبكالوريوس، وماجستير ودكتوراه. وخلال فترة السنوات الخمس التى تناولها البحث (١٤١٦ - ١٤٢٠هـ) نلاحظ أن الأجهزة التى مؤهلات رؤوسائها لا تتجاوز درجة الدبلوم الثانوى لم يطلبوا من المعهد خلال فترة البحث إلا ما مجموعة ست استشارات، واحدة منها مكررة من قبل الجهاز نفسه. ومعنى مكررة أنه خلال السنوات الخمس التى تطرق إليها البحث لم يتقدم من الأجهزة التى ترأسها هذه الفئة من المؤهلين (دبلوم ثانوى فما دون) إلا خمسة أجهزة فقط. أى أنه يتم طلب

استشارة واحدة من المعهد فى العام لكل خمسة أجهزة، اللهم إلا جهازًا واحدًا من الخمسة قد طلب استشارتين خلال السنوات الخمس المذكورة فغير فى المعدل. وفى النهاية نلاحظ أن نسبة المكرر إلى المطلوب من الاستشارات لا يتجاوز (١٦,٦٧٪) من أصل المطلوب من قبل مؤهلى الدبلوم فما دون من رؤساء الأجهزة.

أما مؤهلو البكالوريوس من رؤساء الأجهزة فنلاحظ فى الجدول (١٤ – ٥) أنهم قد طلبوا من المعهد خلال فترة البحث (٣٩) استشارة، ثمان منها مكررة. أى إن واقع الأمر هو أن (٣١) جهازًا تقدم بطلب مجموعة استشارات إدارية وأن بعضًا من هذه الأجهزة قد كرر طلبه خلال السنوات الخمس التى تناولها البحث. غير أن هذا التكرار لا يتجاوز فى نسبته أكثر من (٢٠,٥١٪) من أصل المطلوب من قبل فئة مؤهلى درجة البكالوريوس من رؤساء الأجهزة الحكومية.

ومن خلال النظر إلى مؤهلى درجة الماجستير من الرؤساء نجد أن إجمالى ما طلبته هذه الفئة فى أثناء الفترة التى تخللها البحث لا يتجاوز (٣٥) استشارة منها كما يبين الجدول (١٤ – ٥) ١١ استشارة مكررة. بمعنى أن الأجهزة التى أسهمت بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد لا يتجاوز عددها (٢٤) جهازًا. أى إن بعضًا من الـ (٢٤) جهازًا قد تقدم للمعهد خلال فترة البحث بطلب أكثر من استشارة واحدة. ولذا نلاحظ أن نسبة المتكرر من الاستشارات (١١) إلى أصل المطلوب البالغ (٣٥) استشارة تساوى (٣١,٤٣٪) من أصل الاستشارات المطلوبة من فئة مؤهلى درجة الماجستير من الرؤساء كما أشير إليه آنفًا.

وآخر فقرة لمتغير أعلى مؤهل علمى هى فئة حملة درجة الدكتوراه من الرؤساء. ويبين الجدول (١٤ – ٥) أنه خلال فترة البحث قد طلبت هذه الفئة من الرؤساء ١٨ استشارة من المعهد ثلاث منها مكررة. ويشير تكرار الاستشارات إلى أن بعض الأجهزة قد طلب أكثر من استشارة واحدة من المعهد خلال السنوات الخمس التى تناولها البحث، وأن عدد الأجهزة من هذه الفئة التى طلبت الاستشارات لا يزيد على (١٥) جهازًا حكوميًا. أما نسبة الاستشارات المكررة وهى (٣) إلى الأصل المطلوب من الاستشارات وهو (١٨) استشارة فإنها لا تتجاوز (١٦,٦٧٪) من أصل الاستشارات المطلوبة من قبل فئة مؤهلى درجة الدكتوراه من رؤساء الأجهزة.

الجدول (١٤-٥)

تأثير خصائص رئيس الجهاز: مرتبته الوظيفية، ومؤهله العلمي، وتاريخ وجهة الحصول عليه، وعدد سنوات رئاسته للجهاز في طلب الاستشارات ومدى تطبيقها

أعلى مؤهل علمي لرئيس الجهاز	عدد الاستشارات التي طلبها رئيس الجهاز طبقًا لمؤهله			مدى التطبيق	
	الإجمالي	المتكرر	٪	٪	اختبار ف وقيمة (p)
دبلوم ثانوي فأقل	٦	١	١٦,٦٧	٤٣,٠٠	٠,٨٥ (٠,٤٧)*
بكالوريوس	٣٩	٨	٢٠,٥١	٣٥,٦٣	
ماجستير	٣٥	١١	٣١,٤٣	٤٨,١٧	
دكتوراه	١٨	٣	١٦,٦٧	٤٩,٠٠	
المجموع	٩٨**				

تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمي	عدد الاستشارات التي طلبها رئيس الجهاز طبقًا لتاريخ الحصول على أعلى مؤهل			مدى التطبيق	
	الإجمالي	المتكرر	٪	٪	اختبار ف وقيمة (p)
١٤٠٠ هـ وما قبل	٤٤	١٠	٢٢,٧٣	٤٢,٥٧	٠,٢٥ (٠,٧٨)*
١٤٠١ - ١٤١٠ هـ	٣٦	٩	٢٥,٠٠	٤٨,٥٩	
١٤١١ - ١٤٢٣هـ	١١	٣	٢٧,٢٧	٤٥,٤٥	
المجموع	٩١**				

جهة الحصول على أعلى مؤهل علمي	عدد الاستشارات التي طلبها رئيس الجهاز طبقًا لجهة حصول على أعلى مؤهل			مدى التطبيق	
	الإجمالي	المتكرر	٪	٪	اختبار ف وقيمة (p)
السعودية	٥٤	١٣	٢٣,٢١	٣٩,٨٣	١,١٣ - (٠,٢٥)*
مصر	٢				
أوربا	٤	١٠	٢٤,٣٩	٤٨,٦٨	
أمريكا الشمالية	٣٧				
المجموع	٩٧**				

تابع - الجدول (١٤-٥)

عدد سنوات رئاسة الجهاز	عدد الاستشارات التى طلبها رئيس الجهاز طبقًا لعدد سنوات رئاسة الجهاز			مدى التطبيق	
	الإجمالى	المتكرر	٪	٪	اختبار ف وقيمة (p)
٠ - ٤	٤٧	١٢	٢٥,٥٣	٥٢,٤٨	١,٤٧ (٠,٢٢)*
٥ - ١٠	٤٠	٦	١٥,٠٠	٣٤,٥٣	
١١ - ١٥	٤	١	٢٥,٠٠	٣٣,٣٣	
١٦ - ٢٠	٥	١	٢٠,٠٠	٤٥,٠٠	
٢١ فأكثر	٥	١	٢٠,٠٠	٢٥,٠٠	
المجموع	١٠١**				
المرتبة الوظيفية	**عدد الاستشارات التى طلبها رئيس الجهاز طبقًا لمرتبته**			**مدى التطبيق**	
	الإجمالى	**المتكرر**	**٪**	**٪**	**اختبار ف وقيمة (p)**
٥ - ١٠	١١	١	٩,٠٩	٢١,٨٢	١,٢٧ (٠,٢٩)*
١١ - ١٣	٢٥	١٢	٤٨,٠٠	٤٥,١٠	
١٤ - ١٥	٣٤	١٦	٤٧,٠٦	٤٠,٧٧	
ممتازة ووزراء	٩	١	١١,١١	٣٣,٤٣	
المجموع	٧٩				

** تعنى عدد الأجهزة المجيبة عن السؤال ذى العلاقة علمًا أن حجم عينة الأجهزة المستفيدة من خدمة الاستشارات ١٠٧ أجهزة، * تعنى أن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى (P-value) والذى عادة يقارن بمستوى الثقة (α = ٠,٠٥).

وعند هذا الحد من العرض والمناقشة يمكن للقارئ أن يلاحظ أن المتغير الأول فى الجدول (١٤ - ٥)، وهو حيازة أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز، لم يظهر أى فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو أثر أعلى مؤهل علمى فى طلب الاستشارات أو مدى تطبيقها كما يتبين من الجدول. مع ملاحظة أن مؤهلى درجة الماجستير هم أعلى النسب

بين بقية الفئات فيما يخص طلب الاستشارات؛ إذ بلغت نسبتهم (٣١,٤٣٪)، ويليهم من الرؤساء مؤهلو درجة البكالوريوس (٢٠,٥١٪)، ثم مؤهلو الدبلوم الثانوى فما دونها، فهم يتساوون مع مؤهلى درجة الدكتوراه فى النسبة نفسها (١٦,١٧٪). بمعنى أن مستوى المؤهل لم يكن له تأثير ملحوظ فى طلب الاستشارات من المعهد.

وبالنظر إلى أن عدد الأجهزة التى استفادت من الاستشارات لأكثر من مرة واحدة قليلاً، فإنه لا يمكن إجراء اختبارات إحصائية استدلالية متقدمة تؤدى إلى تعميم النتائج على مجتمع البحث. ولذا يصعب الجزم بأن ما يلاحظ من فروق بين كثافة طلب الاستشارات وأعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز هى فروق موجودة بين أفراد مجتمع رؤساء الأجهزة المستفيدة من خدمات المعهد. ويلاحظ من جهة أخرى أن متوسط نسبة تطبيق الاستشارات وفقًا لأعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز لا تختلف اختلافًا جوهريًا فيما بين الشرائح؛ لأن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى ($P = ٠,٤٧$) أكبر من قيمة مستوى الثقة ($\alpha = ٠,٠٥$). وهذا يعنى أنه لا يوجد أثر جوهرى عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$) لأعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز على نسبة مستوى تطبيق الاستشارة.

تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز:

بالنظر إلى الجدول (١٤ - ٥) إن مدد تواريخ حصول رؤساء الأجهزة الحكومية قد تم توزيعها إلى ثلاث شرائح. الشريحة الأولى تتضمن أولئك الرؤساء الذين حصلوا على أعلى مؤهل علمى فى العام ١٤٠٠هـ وما قبله. والشريحة الثانية تضم من حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية فى فترة تتراوح بين ١٤٠١-١٤١٠هـ. أما الشريحة الأخيرة فتضم أولئك الرؤساء الذين حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية بين عام ١٤١١ وعام ١٤٢٣هـ.

وإذا ما نظرنا إلى الفترة الأولى ومن حصلوا على مؤهلاتهم العلمية خلالها نلاحظ أن (٤٤) جهازًا حكوميًا قد استفاد من خدمات المعهد الاستشارية، وأن (١٠) استشارات قد تكرر طلبها من بعض رؤساء هذه الأجهزة الواقعة فى الشريحة الأولى خلال الفترة المعينة للحصول على أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز. كما نلاحظ أن نسبة الاستشارات المتكررة وهى (١٠) إلى أصل المطلوب من قبل رؤساء الأجهزة فى هذه الشريحة وهو (٤٤) استشارة تساوى (٢٢,٧٣٪).

أما الشريحة الثانية من الرؤساء الذين حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية خلال الفترة

١٤٠١ – ١٤١٠هـ فنلاحظ أنهم قد طلبوا من المعهد (٣٦) استشارة، وأن (٢٥٪) من أصل المطلوب مكرر كما يتضح من الجدول (١٤ – ٥). وإذا ما تناولنا الشريحة الأخيرة من رؤساء الأجهزة الذين حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية بين عام ١٤١١ وعام ١٤٢٣هـ، فإنا نجد أن هذه الشريحة من الرؤساء قد طلبت (١١) استشارة من المعهد، وأن (٣) استشارات منها مكررة، أي: إن ما نسبته (٢٧,٢٧٪) من أصل الاستشارات المطلوبة (١١) مكرراً.

وهذا يعنى أننا إذا ما نظرنا إلى حصيلة النسب فى الفترات التاريخية المتعاقبة نجد أن نسبة المتكرر من الاستشارات فى تزايد مستمر. حيث نلاحظ أن النسبة فى الفترة الأولى (٢٢,٧٣٪)، وأنها فى الفترة الثانية (٢٥,٠٠٪)، وأن نسبة المتكرر فى الفترة الأخيرة (٢٧,٢٧٪). وأنه بالمقارنة بين نسب الفترات نتبين أن لحداثة الحصول على أعلى مؤهل علمي نوعًا من التأثير فى الرئيس يدفعه إلى طلب الاستزادة من الخدمات الاستشارية. بمعنى أن رؤساء الأجهزة الذين حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية بعد عام ١٤١١هـ كانت قابلية الاستفادة لديهم من الخدمات الاستشارية المقدمة من المعهد أكثر ممن حصلوا على أعلى مؤهلاتهم العلمية فى العام ١٤١٠هـ وما قبله.

وبالنظر إلى أن عدد أفراد عينة الأجهزة التى استفادت أكثر من مرة خلال الفترة المحددة للبحث هو عدد محدود جداً، لذا لا يمكن إجراء اختيارات إحصائية استدلالية تؤدى إلى تعميم النتائج على مجتمع البحث. وبناء عليه يصعب الجزم بأن ما يلاحظ من فروق بين كثافة طلب الاستشارات وسنة الحصول على أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز هى فروق موجودة بين أفراد مجتمع الرؤساء (مجتمع البحث) المستفيدين من خدمات المعهد.

وفى الاتجاه نفسه نلاحظ أن متوسط نسبة تطبيق الاستشارات وفقًا لسنة حصول رئيس الجهاز على أعلى مؤهل علمى لا تختلف اختلافًا جوهريًا فيما بين شرائحها المختلفة؛ لأن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى ($P = ٠,٧٨$) أكبر من قيمة مستوى الثقة ($\alpha = ٠,٠٥$). وهذا يعنى أنه لا يوجد أثر جوهرى عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$) لسنة أو لحداثة أو قدم تاريخ حصول رئيس الجهاز على أعلى مؤهل علمى فيما يتعلق بنسبة تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز.

جهة الحصول على أعلى مؤهل علمى:

فى هذه الجزئية من الجدول (١٤ – ٥) يدور البحث حول ما إذا كان للدولة التى تخرج منها رئيس الجهاز فى حصوله على أعلى مؤهل علمى من أثر فى طلب الاستشارات من المعهد ومستوى تطبيق الاستشارة لديه فى الجهاز. وهذه الجهات للتخرج قد تم توزيعها إلى قسمين: الأول جامعات المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول العربية، والثانى جامعات أوربا وأمريكا الشمالية. وكما يتبين من الجدول فإن عدد المتخرجين من الجامعات السعودية والمصرية هم (٥٦) رئيس جهاز وأن هذا العدد من الرؤساء قد كرر طلب ١٣ استشارة من المعهد. أى إن المكرر من الاستشارات تبلغ نسبته (٢١, ٢٣٪) إلى نسبة عدد المطلوب فى الأصل من الاستشارات وهو (٥٦) استشارة إدارية. أما الرؤساء الحاصلون من جامعات أوربا وأمريكا الشمالية على أعلى مؤهلاتهم العلمية فيبلغ عددهم (٤١) فرداً. وبعض هؤلاء من الرؤساء كرر طلب ١٠ استشارات من المعهد. أى إن نسبة ما كرر طلبه من خريجى جامعات أوربا وأمريكا الشمالية يساوى (٣٩, ٢٤٪) من أصل الاستشارات المطلوبة من الأجهزة المعنية وعددها (٤١) استشارة.

وإذا ما قارنا بين نسبة مكرر ما طلبه خريجو الجامعات العربية من الرؤساء وهو (٢١, ٢٣٪) ونسبة مكرر ما طلبه خريجو الجامعات الغربية من الاستشارات وهو (٣٩, ٢٤٪) نجد أن الفارق لصالح خريجى الجامعات الغربية ولكنه فارق بنسبة (١٨, ١٪)، وهو فارق بسيط جداً. بمعنى أن بيئة العمل وثقافة المجتمع السعودى معًا قد تكون المؤثر الرئيسى فى سلوك رئيس الجهاز وليس الجامعة أو البلد التى تخرج منها. وعلى أى حال يبدو أن قلة عدد أفراد الأجهزة المستفيدة من الخدمات الاستشارية (المكررة) لأكثر من مرة واحدة لا تمكن من إجراء اختبارات إحصائية استدلالية يمكن معها تعميم النتائج على مجتمع البحث. ومن هنا يصعب الجزم بأن ما نلاحظه من فروق بين كثافة طلب الاستشارات وجهة الحصول على أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز هى فروق موجودة بين أفراد مجتمع الرؤساء (مجتمع البحث) المستفيدين من خدمات المعهد الاستشارية.

أما تأثير جهة التخرج لأعلى مؤهل علمى للرئيس فى مستوى تطبيق الاستشارة فلعل القارئ يلاحظ من الجدول (١٤ – ٥) أن متوسط نسبة تطبيق الاستشارات وفقًا لجهة الحصول على المؤهل لا تختلف اختلافًا جوهريًا فيما بين جهتى التخرج العربية والغربية،

لأن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى (P = ٠,٢٥) أكبر من قيمة مستوى الثقة (α = ٠,٠٥). ومعنى ذلك أنه لا يوجد أثر جوهرى عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) لجهة حصول رئيس الجهاز على أعلى مؤهل علمى، فى نسبة تطبيق الاستشارة.

عدد سنوات رئاسة الجهاز:

بغرض التعرف على مدى تأثير فترة بقاء المسؤول الأول فى رئاسة الجهاز فى طلب الاستفادة من استشارات المعهد وكذلك الرغبة فى مدى تطبيق هذه الاستشارات لديه فى الجهاز الذى تحت إدارته. ولتسهيل هذا الأمر تم توزيع المدة الزمنية إلى خمس فترات محددة بالسنوات. الأولى كما يتضح من الجدول (١٤- ٥) تبدأ من (٠ - ٤) سنوات والثانية من (٥ - ١٠) سنوات، والثالثة من (١١ - ١٥) سنة، والرابعة من (١٦ - ٢٠) سنة، والخامسة وهى الأخيرة (٢١) سنة فأكثر.

وهنا نلفت نظر القارئ إلى أن (٣٥) جهازًا حكوميًا وقع تحت فترة البحث لا تزيد فترة رئاسة مسؤوليها عن أربع سنوات، وهؤلاء المسؤولون كرروا من طلب الاستشارات من المعهد ما يبلغ ١٢ استشارة، أى ما يساوى (٢٥,٥٣٪) من نسبة أصل ما طلبوه، وهو (٤٧) استشارة. ونلاحظ أيضًا أن (٣٤) جهازًا تراوحت فترة بقاء المسؤولين على رأس إدارتها بين (٥ - ١٠) سنوات، وهؤلاء لم يكرروا من طلب الاستشارات إلا ما عدده (٦) استشارات فقط. أى ما نسبته لا تزيد عن (١٥٪) من أصل الاستشارات المطلوبة من المعهد وعددها (٤٠) استشارة. أما أولئك الرؤساء الذين قاموا على إدارة ثلاثة أجهزة حكومية لمدة تتراوح بين (١١ - ١٥) فلم يكرروا من طلب الاستفادة من خدمات المعهد إلا استشارة واحدة، تساوى نسبتها إلى أصل الاستشارات المطلوبة (وهى ٤ استشارات) ما لا يزيد عن (٢٥٪) كما يتضح من الجدول (١٤ - ٥). ويلاحظ كذلك أن ثمانية أجهزة حكومية قد مضى عليها أكثر من (١٦) سنة دون أن تتغير إدارة رؤسائها وأن ما كرروه من طلب الاستشارات لا يتجاوز (٢٠٪) من أصل الاستشارات المطلوبة وهى (١٠) استشارات خلال الفترة (١٤١٦ - ١٤٢٠هـ) التى تناولها البحث.

وما قد يلفت الانتباه هو أن الأجهزة التى لا تتجاوز فترة مسؤوليها أربع سنوات هى المستفيدة الأكثر من الخدمات الاستشارية التى يقدمها المعهد. وفى المقابل نجد أن الأقل استفادة من خدمات المعهد هى تلك الأجهزة التى تتراوح مدد مكوث رؤسائها بين (٥ - ١٠)

سنوات فى إدارة هذه الأجهزة. وبالنظر إلى أن حجم عينة الأجهزة المكررة لطلب الخدمة لأكثر من مرة واحدة يعتبر قليلاً، فإنه لا يمكن من إجراء اختبارات إحصائية استدلالية متقدمة تفضى إلى تعميم النتائج على مجتمع الأجهزة الحكومية أى مجتمع البحث. ولهذا يصعب الجزم بأن ما يبدو من فروق بين كثافة الطلب من الاستشارات ومدة رئاسة رئيس الجهاز هى فروق موجودة بين أفراد مجتمع الرؤساء.

وفيما يخص نسبة تطبيق الاستشارات ومدة رئاسة الجهاز يلاحظ القارئ أن متوسط نسبة تطبيق الاستشارات وفقًا لمدة رئاسة رئيس الجهاز لا تختلف اختلافًا جوهريًا فيما بين مختلف المدد، وذلك لأن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى (P = ٠,٢٢) أكبر من قيمة مستوى الثقة (α = ٠,٠٥). وهذا يعنى بطبيعة الحال أنه لا يوجد أثر جوهرى عند مستوى معنوية (α = ٠,٠٥) لمدة رئاسة رئيس الجهاز فى نسبة تطبيق الاستشارة من قبل الجهة المعنية بالتطبيق.

المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز:

فى سياق الإجابة عن السؤال البحثى السابع الذى مفاده محاولة التعرف على تأثير بعض خصائص مسؤولى الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات من المعهد ومدى تطبيقها لدى الجهاز المستفيد، يتم فى هذا الشق من الإجابة تناول المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز وما يمكن أن تسهم فى الإجابة عن السؤال المطروح.

ولخدمة هذا الغرض فقد تم توزيع رؤساء الأجهزة بحسب مراتبهم الوظيفية إلى أربع مجموعات. تنحصر المجموعة الأولى بين ذوى المراتب من (٥ - ١٠)، وتتسع المجموعة الثانية لذوى المراتب من (١١ - ١٣)، وكذلك المجموعة الثالثة تضم المرتبتين (١٤ و١٥)، ثم المجموعة الرابعة والأخيرة تشمل ذوى المرتبة الممتازة والوزراء من مسؤولى الأجهزة الحكومية.

وبالنظر إلى المجموعة الأولى من رؤساء الأجهزة المستفيدة من خدمات المعهد الاستشارية نجد أنها تضم (١١) جهازًا حكوميًا، وأن واحداً فقط من هذه الأجهزة قد كرر رغبته فى طلب استشارة واحدة، أى ما نسبته (٩,٠٩٪) من المعهد. وأن المجموعة الثانية وهى تضم (٢٥) جهازًا قد كررت طلب (١٢) استشارة من المعهد وهو ما يساوى (٤٨٪) من أصل الاستشارات البالغة (٢٥) استشارة قدمها المعهد لخدمة هذه الشريحة من

الأجهزة. أما المجموعة الثالثة وهى تشمل مراتب وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدين وهؤلاء يمثلون (٣٤) جهازاً تقدم بطلب خدمات استشارية من المعهد، ومن ذلك نتبين أن (١٦) استشارة أو ما يساوى (٤٧,٠٦٪) من أصل (٣٤) استشارة قد تكرر طلبها من قبل رؤساء الأجهزة وإنجازها من جهة المعهد. وأخيراً مجموعة المراتب الممتازة والوزراء، وهؤلاء يرأسون (٩) أجهزة ممن تقدموا بطلب الخدمة الاستشارية ضمن الفترة الزمنية التى تناولها البحث كما يتضح من الجدول (١٤ – ٥). ونلاحظ هنا أن جهازاً أو رئيس جهاز واحد من هذه المجموعة فقط تقدم مكرراً لطلب استشارة واحدة أو ما يساوى (١١,١١٪) من مجموع الاستشارات المطلوبة من رؤساء أجهزة هذه المجموعة وهى (٩) استشارات.

والملاحظ فى هذا الجزء الأخير من الجدول أن الأجهزة المرؤوسة بذوى المراتب التى تتراوح بين (١١ – ١٥) هى الأكثر استفادة من خدمات المعهد. وأن الأقل استفادة هى الأجهزة التى تتراوح مراتب رؤسائها بين المرتبة (٥ – ١٠) أو مراتب ممتازة ووزراء. إلا أنه نظراً لصغر حجم عينة الأجهزة المستفيدة لأكثر من مرة (مكرراً) فإنه والحالة هذه لا يمكن إجراء اختبارات إحصائية استدلالية تؤدى إلى تعميم النتائج على مجتمع الأجهزة التى تناولها البحث. ولهذا السبب ربما يصعب الجزم بأن ما يلاحظ من فروق بين كثافة طلب الاستشارات ومرتبة رئيس الجهاز هى فروق موجودة بين أفراد مجتمع رؤساء الأجهزة الحكومية.

وفيما يخص مستوى تطبيق الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة المستفيدة فإن متوسط نسبة التطبيق وفقًا لمرتبة رئيس الجهاز لا تختلف اختلافًا جوهريًا فيما بين مجموعات المراتب الوظيفية؛ لأن القيمة الاحتمالية للاختبار الإحصائى الاستدلالى وهو ($P = ٠,٢٩$) أكبر من قيمة مستوى الثقة ($\alpha = ٠,٠٥$). وهذا يعنى أنه لا يوجد تأثير جوهرى عند مستوى معنوية ($\alpha = ٠,٠٥$) لمرتبة رئيس الجهاز على نسبة تطبيق الاستشارة.

استخلاص عام:

فى الإجابة عن السؤال البحثى الأخير المتعلق بتأثير بعض خصائص مسؤولى (رؤساء) الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات ومدى تطبيقها. ففى هذا المضمار تم التعامل مع خمس خصائص للرؤساء، وهى أعلى المؤهلات العلمية وتاريخ وجهة الحصول عليها، وكذلك

عدد سنوات بقاء الرئيس فى إدارة الجهاز ومرتبته الوظيفية. ووفقًا لذلك تمت مناقشة كل متغير من هذه المتغيرات على حدة بغرض الوصول إلى معرفة تأثير كل خاصية من خصائص الرئيس فى طلب الخدمات الاستشارية من المعهد، وأيضًا نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات المقدمة خلال الفترة التى تناولها البحث.

وضمن هذا السياق بينت العمليات الإحصائية حول ما يخص أعلى المؤهلات العلمية لرئيس الجهاز وجود بعض الاختلافات بين مؤهلى الماجستير ومؤهلى الدبلوم الثانوية وما دونها، وكذلك مؤهلو درجة الدكتوراه، فيما يعطى أفضلية لمؤهلى الماجستير على ما عداهم فى مجالى طلب الاستشارات وتطبيقها. وفيما يتعلق بتاريخ الحصول على أعلى مؤهل تبين أن الحاصلين على أعلى المؤهلات خلال فترة (١٤١١ - ١٤٢٣هـ) هم الأنشط فى طلب الاستشارات، ولكن الحاصلين على أعلى مؤهلاتهم فى الفترة (١٤٠١ - ١٤١٠هـ) هم الأعلى فى نسبة التطبيق. أما جهة الحصول على المؤهل فيوضح الجدول (١٤ - ٥) أن الحاصلين على أعلى مؤهل علمى من الدول الغربية هم الأفضل فى طلب وتطبيق الاستشارات من خريجى جامعات الدول العربية ولكن بفارق بسيط.

وفيما يخص عدد سنوات بقاء الرئيس فى إدارة الجهاز وتأثير ذلك فى طلب الاستشارات ونسبة تطبيقها فقد تبين أن الذين لا تتجاوز مدد مكوثهم فى رئاستهم للجهاز أربع سنوات هم الأنشط فى طلب ونسب تطبيق الاستشارات، وأن الأقل هم أولئك الذين فترات رئاستهم للأجهزة تتراوح بين (٥ - ١٠) سنوات. وبشأن المراتب الوظيفية وتأثيرها فى طلب الاستشارات من المعهد وتطبيقها لدى الأجهزة المستفيدة، فيوضح الجدول (١٤ - ٥) أن ذوى المراتب من (١١ - ١٥) هم الأنشط بين بقية المراتب الأخرى، وذلك من ناحية طلب الاستشارات وكذلك نسبة تطبيقها، وأن الأقل فى الطلب والتطبيق هم ذوو المراتب من (٥ - ١٠) كما توضح البيانات الإحصائية.

غير أن ما يجب أن يلاحظه القارئ هو أن هذه الاختلافات المشار إليها أعلاه لا تخرج من كونها مجرد مؤشرات استدلالية، ولكنها لا ترقى إلى مستوى الاختلافات الجوهرية لا فيما يخص طلب الاستشارات من المعهد، ولا فيما يتعلق بتطبيقها لدى الجهات المستفيدة، وهذا هو ما توضحه القيم الاحتمالية للاختبارات الإحصائية فى الجدول (١٤ - ٥).



الفصل السادس

الخلاصة ومناقشة النتائج



فى المدخل لهذا الفصل يجدر لفت نظر القارئ إلى أن السؤال الرئيسى الذى يتصدى البحث للإجابة عنه هو: إلى أى مدى تقوم الأجهزة الحكومية بتطبيق الاستشارات المنجزة لخدمتها من قبل معهد الإدارة العامة؟ وإنه لغرض الإجابة عن هذا السؤال قد تم اشتقاق (٧) أسئلة تتفرع من السؤال الرئيسى وتتناول جوانب متعددة من سؤال البحث، كما تم إلى جانب ذلك وضع (٢٢) فرضية تغطى معظم المتغيرات ذات العلاقة بالسؤال. وأنه لخدمة أغراض هذا البحث تناولت الأسئلة الفرعية ضمن اهتماماتها طبيعة الأجهزة الحكومية (أمنية، خدمية، ..... إلخ) والمجالات التى تقدم فيها الاستشارات ومدى تطبيقها من قبل الجهات المستفيدة. وكذلك معوقات التطبيق وتأثير كفاءة المستشارين وخصائصهم فى التطبيق والإقبال على طلب الاستشارات. وتعرضت الأسئلة أخيراً لمدى ملاءمة الاستشارات لاحتياجات الجهاز وتأثير خصائص مسؤولى الأجهزة الحكومية فى طلب الاستشارات وتطبيقها من قبل المستفيدين.

أما الفرضيات التى تناولت فى تركيزها مجموعة (٢٢) من المتغيرات ذات العلاقة والتأثير فى تطبيق الاستشارات لدى الجهات المستفيدة، فقد تم توزيعها وفقًا لموضوعها وطبيعة علاقتها وتأثير متغيراتها إلى ثلاثة أقسام. وتسهيلاً لمتابعة القارئ فقد تم توزيع هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى: أولاً نتائج فرضيات البحث، وثانياً نتائج أسئلته، وثالثًا مقارنات بين نتائج البحث والدراسات السابقة. وتحت كل قسم من هذه الأقسام تفريعات خاصة به.

أولاً- فرضيات البحث:

القسم الأول:

يتعلق بخصائص الجهاز المستفيد ودرجة تطبيق الاستشارة وينضوى تحت هذا القسم (٦) فرضيات تقول فى ملخصها أنه:

١ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كبر حجم الجهاز المستفيد.

٢ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت الإمكانيات المادية للجهاز المستفيد.

٣ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفع مستوى الكوادر البشرية لدى الجهاز.

٤ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لصانع القرار.

٥ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت المرتبة الوظيفية لمنسق الاستشارة فى الجهاز المستفيد.

٦ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إسناد تنفيذها إلى إدارة التطوير فى الجهاز المستفيد.

القسم الثانى:

يتعلق هذا القسم بخصائص فريق المعهد الاستشارى ودرجة تطبيق الاستشارة، وينضوى تحت هذا القسم (٧) فرضيات نوجزها فيما يلى:

١ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مشاركة الجهاز مع الفريق الاستشارى.

٢ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد أعضاء الفريق الاستشارى.

٣ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما ارتفعت مؤهلات الاستشارى العلمية.

٤ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات الخبرة الاستشارية لدى الاستشارى.

٥ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت سنوات خبرة التدريب لدى الاستشارى.

٦ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد الدراسات / البحوث العلمية لدى الاستشارى.

٧ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زادت الخبرة الإدارية / الإشرافية للاستشارى.

القسم الثالث:

هذا القسم من الفرضيات يتعلق بموضوع الاستشارة وحجم المعلومات المتوافرة للفريق وأسلوب كتابة التقرير ودرجة تطبيق الاستشارة، ويدخل تحت هذا القسم (٩) فرضيات مختصرها كالتالى:

١ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما اقترب تخصص الاستشارى من موضوع الاستشارة.

٢ - ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما زاد عدد اللقاءات بين مسؤولى الجهاز والاستشارى.

٣ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما كانت الاستشارة ملائمة لاحتياجات الجهاز.

٤ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما توافرت / تكاملت المعلومات المطلوبة لدى فريق الدراسة الاستشارية.

٥ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قل حجم (عدد صفحات) تقرير الاستشارة المقدمة.

٦ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى مجال التنظيم الإدارى أكثر منها فى المجالات الأخرى.

٧ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة فى حالة إعدادها من قبل المركز الرئيسى للمعهد دون فروعه.

٨ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما قصرت فترة إنجازها.

٩ – ترتفع درجة تطبيق الاستشارة كلما سهل فهم التقرير لدى الجهة المستفيدة.

بعد هذا العرض السريع الذى استلزمه الدخول إلى هذا الفصل يلاحظ القارئ أنه قد جرى تبيان عدد الأسئلة المتفرعة عن السؤال الرئيسى والغرض من هذه الأسئلة، كما تم تبيان فرضيات البحث ومتغيراتها. وأن جميع هذه الأسئلة والفرضيات تحاول فيما توصلت إليه أن تجيب عن سؤال البحث الرئيسى: "إلى أى مدى تقوم الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمات بتطبيق الاستشارات المقدمة لها من المعهد؟" ويلاحظ القارئ كذلك أن ما توصلت إليه أسئلة وفرضيات البحث من نتائج مستمدة من الواقع الميدانى للبحث، وعائدة من ثم إلى ما تم استخلاصه واستنتاجه من أجوبة مسؤولى الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمات المعهد، ومن أجوبة مستشارى المعهد أيضًا المعدين لهذه الخدمات الاستشارية. وأن ما تم التوصل إليه يمكن أن يتلخص فى نقطتين: الأولى ما توصلت إليه فرضيات البحث. والنقطة الثانية ما توصلت إليه أسئلة البحث من نتائج. ولذا فإنه بقدر من التركيز والاختصار تم توضيح ما توصلت إليه كل نقطة مما ذكر أعلاه، ثم عقد بعض المقارنات بين ما توصلت إليه فرضيات وأسئلة البحث من نتائج مستمدة من البحث الميدانى كما ذكرنا، وبين ما سبق أن توصلت إليه بعض الدراسات ذات الصلة والارتباط بموضوع البحث. وكل ذلك تم بخطوات تتابعية تبدأ بالتعامل مع نتائج الفرضيات، فالأسئلة، ثم المقارنات، حتى الوصول إلى الإجابة عن سؤال البحث الرئيسى.

نتائج الفرضيات موزعة إلى ثلاثة أقسام:

١- نتائج الفرضيات ذات العلاقة بخصائص الجهاز:

فى المجموعة الأولى من الفرضيات (٦) المتعلقة بخصائص الجهاز المستفيد وتأثير هذه الخصائص فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة، وضحت نتائج الاختبارات الإحصائية أن لحجم (عدد الموظفين)، وتوافر الإمكانيات المادية، وارتفاع مستوى القوى العاملة البشرية لدى الجهاز تأثير جوهرى فى ارتفاع مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وبينت نتائج الاختبارات الإحصائية كذلك أن متغير المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز ولمنسق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد والجهة التى تتولى متابعة تنفيذ الاستشارة بعد إنجازها من قبل ذات الجهاز، ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق. حيث كشفت الاختبارات الإحصائية أن العلاقات الموجودة بين المتغيرات المعتمدة والتابعة فى الفرضيات الثلاث الأخيرة من الجدول (١ - ٤) هى مجرد علاقات متدرجة من ضعيفة إلى ضعيفة جداً، وليس لها أية دلالة جوهرية.

٢- نتائج الفرضيات ذات العلاقة بخصائص المستشار:

يتبين القارئ أن المجموعة الثانية من فرضيات البحث التى نتحدث عنها وهى لا تتجاوز فى عددها (٧) فرضيات، كلها يتعلق بخصائص الاستشارى ومدى تأثير هذه الخصائص فى نسبة ما يتم تطبيقه من الاستشارات التى يعدها المعهد للأجهزة الحكومية بغرض الاستفادة منها. وقد وضحت نتائج الاختبارات الإحصائية أن مشاركة الجهاز مع الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير المطلوب تأثير جوهرى (فى الاتجاه السالب) فى نسبة درجة ما يتم تطبيقه من الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد.

كما بينت نتائج الاختبارات الإحصائية أن لتعدد إنجازات الاستشارى فى مجال البحوث والدراسات العلمية تأثيراً جوهرياً (فى الاتجاه السلبى) فى نسبة تطبيق الاستشارة، وذلك فيما يخص استفادة الجهاز المعنى بالخدمة الاستشارية. أما بقية الفرضيات فى هذه المجموعة (الجدول ٢ - ٤)، فقد كشفت نتائج الاختبارات الإحصائية أن العلاقة بين متغيراتها المستقلة والمعتمدة تبلغ حد الضعيف جداً وشبه المعدوم فى التأثير.

٣- نتائج الفرضيات ذات العلاقة بموضوع الاستشارة وحجم المعلومات وجهة إعدادها وأسلوب كتابة التقرير:

يلاحظ القارئ أن المجموعة الثالثة هذه تتكون من (٩) فرضيات كلها تتعلق بموضوع الاستشارة وحجم المعلومات التى يحصل عليها المستشار من الجهة المستفيدة، وجهة إعداد الاستشارة وأسلوب كتابة تقريرها، وكل ما لهذه الخصائص من تأثير فى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهة المعنية بالاستفادة. وقد وضحت نتائج الاختبارات الإحصائية المستمدة من أجوبة المبحوثين أن لملاءمة الاستشارة الإدارية لاحتياجات الجهاز تأثيراً جوهرياً فى مدى درجة تطبيق الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد. وبينت الاختبارات الإحصائية كذلك أن لسهولة فهم تقرير الاستشارة من قبل المستفيد تأثيراً فى قبول الاستشارة وارتفاع درجة التطبيق.

أما بقية الفرضيات السبع الأخرى فى هذه المجموعة (جـ ٣ - ٤) فقد أوضحت نتائج الاختبارات الإحصائية أن العلاقة بين متغيراتها المستقلة والمعتمدة جاءت ضعيفة وضعيفة جداً. ومن ثم فإنه فيما عدا الفرضيتين الموضحتين أعلاه فإن الفرضيات السبع الأخرى ليس لها تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق لدى الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمات المعهد.

استخلاص:

فى ختام استعراض ما توصلت إليه مجموعات الفرضيات السالفة الذكر نستخلص أن من بين (٢٢) فرضية قد تم اختبارها إحصائياً أوضحت النتائج أنه ما لا يزيد عن (٧) منها كان له تأثير جوهرى فى مستوى تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية. وأن المتغيرات المعتمدة لهذه الفرضيات ذات التأثير فى درجة التطبيق تتلخص بما يلى: حجم الجهاز، اشتراك الجهاز مع الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير، تعدد إنجازات الاستشارى فى مجال البحوث والدراسات العلمية، ملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز، وسهولة فهم تقرير الاستشارة من جانب المستفيد. وما عدا هذه المتغيرات المعتمدة (السبعة) لم يكن هناك من تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية المستفيدة من خدمات معهد الإدارة العامة فى مجال الاستشارات الإدارية.

علنا - إذا قارنا نتائج البحث - نجد أن بعض ما توصلت إليه هذه نتائج تتفق فى بعض الجوانب وتختلف فى أخرى مع ما توصلت إليه دراسة المعيوف. فقد جاء فى دراسة المعيوف أنه ليس لحجم الجهاز المستفيد من الاستشارة تأثير جوهرى فى مستوى الاستخدام. فى حين توضح نتائج البحث عكس ذلك، لكن تفسير هذا الاختلاف قد يعود إلى أن دراسة المعيوف مقتصرة على ما صدر عن المركز الرئيسى للمعهد من استشارات، ومقتصرة أيضًا على الأجهزة المركزية بمدينة الرياض، وربما إلى جانب عامل الفارق الزمنى بين البحث والدراسة. فى حين يشمل البحث المعهد وفروعه وعموم أجهزة الدولة فى المملكة المستفيدة من الخدمات الاستشارية خلال الفترة التى تناولها البحث. وتتفق نتائج دراسة المعيوف فيما يخص وثاقة صلة الاستشارة بموضوعها، أو ملاءمتها لاحتياجات الجهاز مع نتائج البحث. وتتفق إلى حد كبير مع نتائج البحث من أن لسهولة فهم توصيات الاستشارة تأثيرًا جوهريًا فى درجة مستوى الاستخدام أو التطبيق.

ثانيًا- نتائج أسئلة البحث:

السؤال الأول:

يتمحور هذا السؤال حول طبيعة الأجهزة التى تستفيد من خدمات معهد الإدارة فى المجالات الاستشارية. وهذه الأجهزة قد تم تصنيفها إلى أربعة أقسام: تنظيمية / قضائية، خدمية، تعليمية وأمنية. وقد بينت نتائج أجوبة السؤال الأول أن الأجهزة الخدمية كما بينها التقسيم أعلاه تحظى بأعلى نسبة يقدمها المعهد من الخدمات الاستشارية، وهى (٤٦,٩٣٪)، وذلك إما لكبر حجم هذه الأجهزة وإما لسعى أجهزة الخدمات وراء حركة التطوير. وتليها فى استهلاك الخدمات الاستشارية الأجهزة الأمنية بنسبة (٢٨,٥١٪)، فالأجهزة التعليمية بنسبة (٢٠,١٨٪)، وأخيراً الأجهزة التنظيمية/ القضائية بنسبة (٤,٣٩٪) من مجمل خدمات المعهد التى تناولها البحث فى نطاق الفترة المحددة.

السؤال الثانى:

يتطرق هذا السؤال إلى المجالات الإدارية التى تقدم فيها الخدمات الاستشارية. ونتيجة للبحث والتقصى تبين للباحثين أن المركز الرئيسى للمعهد وفروعه يقدمون الخدمات الاستشارية للأجهزة الحكومية فيما يغطى (١٢) مجالاً إدارياً. وأن إقبال الأجهزة على

طلب الخدمات الاستشارية يتركز فى حقل التنظيم والأساليب، ويليه فى أهمية الإقبال مجالا الاتصالات والمعلومات، فالحاسب الآلى، ثم المكتبات والوثائق.

السؤال الثالث:

له أهمية خاصة حيث يركز على مدى تطبيق الأجهزة للاستشارات التى يقدمها المعهد. ويتميز السؤال الثالث بالتركيز على مدى تطبيق الاستشارات التى تناولها البحث. ولا شك أن الأهمية التى يكتسبها هذا السؤال ناتجة من ارتباطه المباشر بسؤال البحث الرئيسى الذى مفاده: "إلى أى مدى تقوم الأجهزة الحكومية المستفيدة من الخدمات بتطبيق الاستشارات التى يقدمها معهد الإدارة العامة لهذه الأجهزة؟".

ولأهمية هذا السؤال جرى توفير كم من المعلومات بغرض التمكن من الإجابة الشاملة لتغطية مختلف جوانب ومرامى السؤال. هذا وبالنظر إلى تنوع وتعدد المعلومات المتوافرة للإجابة من الميدان، فقد تم تبويبها وتوزيعها ثم جمعها فى ستة عناصر بهدف تنظيم الإجابات ومن ثم تسهيل المتابعة للقارئ. ولذا فإن من يتتبع مجريات أو خطوات التحليل فى الفصل الـ (٥) من هذا البحث يجد أن العناصر التى قد أشرنا إليها أعلاه قد تمثلت فى (٦) جداول نالت ما هى بحاجة إليه من مناقشة وتحليل. ويلاحظ القارئ أن هذه الجداول تبدأ فى تسلسلها من جدول (٣ - ٥) إلى جدول (٨ - ٥) وينتهى عرضها وتحليلها بنهاية ختام الفصل.

وما يمكن أن يستخلص مما توصلت إليه هذه العناصر فى محاولتها للإجابة عن السؤال المطروح يتخلص بالنقاط التالية:

١- العنصر الأول:

يهتم بقياس مدى التعاون بين المستشير والمستشار فيما يخص جمع المعلومات عن طريق عقد اللقاءات والاجتماعات وإجراء الزيارات الميدانية، وقد وضحت النتائج أنه لم يتحقق إلا بعض اللقاءات والاجتماعات التى سعى الاستشاريون إلى تحقيقها. الأمر الذى ترتب عليه نقص فى المعلومات المطلوبة ومن ثم صعوبة فى التعامل مع الاستشارات لعدم توافر القدر الكافى من البيانات.

٢- العنصر الثانى:

يتعلق بمستوى الاتصال والمشاركة فى أثناء إعداد الاستشارة من وجهتى نظر رئيسى الجهاز المستفيد والاستشارى المكلف من المعهد. وقد وضحت النتائج من وجهة نظر رئيس الجهاز وكذلك المستشار أن درجة التعاون فيما يخص الاتصال والمشاركة جاءت فى الغالب متدنية. حيث بينت إجابات طرفى البحث أنها فى حدود نسبة الـ (٥٠٪) أو أدنى. ومثل هذه النتيجة لا تنم عن تفاعل إجابى فى مجال الاتصال والمشاركة كما كان متوقعًا بين المستفيد ومقدم الخدمة.

٣- العنصر الثالث:

الذى يبحث فى خطوات إجراءات التطبيق المتخذة من الجهاز المستفيد بعد تسلمه تقرير الاستشارة. وقد وضحت النتائج أن نسبة ما تم تطبيقه تطبيقًا كاملاً من الاستشارات التى تناولها البحث لا يتجاوز (٨,٤٠٪)، وأن ما تم تطبيقه بشكل جزئى بعد إدخال بعض التعديلات من قبل المستفيد لا يتجاوز ما نسبته (٣٥,٥٢٪) من مجموع الاستشارات موضع البحث. أى إن ما أمكن تطبيقه بشكل كلى وجزئى لا يتجاوز ما نسبته (٤٣,٩٢٪) من عموم الاستشارات التى قدمها المعهد للأجهزة الحكومية خلال الفترة التى تناولها البحث.

٤- العنصر الرابع:

يتناول ترتيب أهم العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز. وعدد هذه العوامل التى تطرق إليها البحث (١١) عاملاً طلب من المبحوثين ترتيبها بحسب الأهمية. وقد بينت النتائج أن أهم العوامل المساعدة على تطبيق الاستشارات من وجهة نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة هى الخمسة الأولى المرتبة فيما يلى:

١ - ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات الجهاز.

٢ - عدم تعارض التوصيات مع الأنظمة المرعية فى الجهاز.

٣ - اقتراح أفكار جديدة قابلة للتطبيق.

٤ - سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات.

٥ - جودة المنهجية والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها.

٥- العنصر الخامس:

ينحو إلى التعرف على نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهتى نظر كل من رئيس الجهاز والاستشارى، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال مباشر موجه إلى كليهما. ومعلوم أن رئيس الجهاز بطبيعة حال موقعه يملك المعلومة فى الإجابة الدقيقة حول نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات، فى حين لا تتوافر المعلومة الدقيقة للمستشار بحكم بعده عن نطاق التنفيذ أو المتابعة. فهو فى هذه الحالة لا يملك أكثر من تقديره لطبيعة سير الأمور وما يقود إليه حدس الذكاء لديه.

غير أن الملفت للانتباه فيما تبين من النتائج هو أن إجابة رئيس الجهاز المستفيد ومستشار المعهد حول نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات تكادان تكونان متطابقتين. فمن وجهة نظر رؤساء الأجهزة فإن متوسط ما تم تطبيقه لا يتجاوز (٤٤,٠١٪)، ومن وجهة نظر الاستشاريين فإن ما يتوقعون تطبيقه من الاستشارات لدى الأجهزة الحكومية لا يتجاوز ما نسبته (٤٣,٥١٪) من مجموع الاستشارات التى تناولها البحث. وهى نسبة كما أسلفنا متقاربة جداً، إلا أنها فى النهاية تعتبر نسبة متدنية فى عموم التطبيق، غير أن فى تقاربها دلالة على دقة نتائج هذا البحث ومصداقيتها.

٦ - العنصر السادس:

يتطرق إلى مدى كفاية المعلومات التى يحصل عليها الفريق الاستشارى وذلك من وجهة نظر رئيس الجهاز ووجهة نظر الاستشارى نفسه. وبالنظر إلى ما توصلت إليه نتائج البحث فيما يخص كفاية المعلومات اللازمة لإعداد الاستشارة، نتبين أن الغالبية العظمى من رؤساء الأجهزة المستفيدة يرون أن المستشارين لا يعددون مصادر معلوماتهم (٥٤,٩٠٪) ولا يحصلون إلا على نسبة متدنية من المعلومات التى يطلبونها من الأجهزة (٧٠,٤٧٪) إما لخصوصيتها وإما لسرية المطلوب من المعلومات (الجدول: ٨ – ٥). وقد بينت النتائج كذلك أن أغلبية (أكثر من ٥٠٪) الاستشاريين يوافقون على أنه بدعوى سرية المعلومات وتحفظ بعض موظفى الأجهزة المستفيدة وترددهم فى الإفصاح عن المعلومات المطلوبة يواجه الاستشاريون صعوبات جمة لتوفير ما يلزمهم من البيانات فى أثناء إعداد الاستشارة. لكنه مع كل هذه الصعوبات يقرر المستشارون أن متوسط ما يحصلون عليه من البيانات فى أثناء إعداد الاستشارة لا يقل عن (٨٠٪) مما يسعون إلى تحقيقه. وهذا

يعنى أن المحجوب عن المستشارين من المعلومات بدعوى الخصوصية والسرية يصل إلى قرابة الـ (٢٠٪) الأمر الذى لا بد أن يترك أثره فى جودة ودقة معلومات الاستشارة، ومن ثم فى قبولها ونسبة ما يطبق منها.

السؤال الرابع:

السؤال البحثى الرابع تطرق إلى تساؤل حول ما أثارته بعض الدراسات الأكاديمية من أن الأجهزة الحكومية تطلب استشارات إدارية من المعهد، وعندما تحصل عليها لا تقوم بتطبيقها، لذلك يبحث السؤال فى أسباب أو معوقات التطبيق لدى هذه الأجهزة. وقد أجاب رؤساء الأجهزة المعنيين فى هذا البحث عن معوقات التطبيق من وجهة نظرهم من خلال إبداء آرائهم فى (١٣) عبارة غطت مختلف الأوجه من المعوقات والمساعدات التى يمكن أن تسطر فى ثلاثة مسارات أو عوامل هى:

١ - عوامل معيقة للتطبيق.

٢ - عوامل مساعدة على التطبيق.

٣ - عوامل (ميسرة أو وسيطة) تتم بصورة إسهامات يقوم بها المعهد.

معوقات التطبيق:

نستخلص من إجابات رؤساء الأجهزة الحكومية المستفيدة عن العبارات الخمس الأولى من الجدول (٩ - ٥) أن أغلبية المجيبين يصادقون أو يوافقون على تدنى نسبة تطبيق الاستشارات. ولكنهم يرجعون أمور التدنى فى التطبيق إلى سببين:

السبب الأول: يتعلق بوضع الاستشارة (العبارة ١، ٤ جدول ٩ - ٥) التى لا تقدم للجهاز إلا حلولاً عامة من وجهة نظرهم لا تعالج المشكلة المطلوب حلها ونسبة أصحاب هذا الرأى من الجيبين عن العبارتين تتجاوز الـ (٥٠٪) من المبحوثين.

السبب الثانى: الذى يعزو المجيبون إليه نتيجة التدنى فى التطبيق أنه يعود إلى عدة أمور تتعلق بشح الموارد المالية والبشرية وأخرى تتعلق بوضع الجهاز (العبارة ٢، ٣، ٥ جدول ٩ - ٥). إلا أن الأمر الذى يتعلق بإعاقة الجهاز للتطبيق بدا فى إجابات الرؤساء أقل ترجيحاً من العوامل السابقة الأخرى. فتأثير نقص الموارد المالية والبشرية على تدنى

عملية التطبيق تعلو نسبة الـ (٥٠٪) بحسب إجابات المبحوثين، فى حين أن دور الجهاز فى تدنى درجة التطبيق تقل عن الـ (٥٠٪) من وجهة نظر الرؤساء (الجدول: ٩ – ٥).

العوامل المساعدة:

فيما يخص العوامل المساعدة تم التعرف على وجهات نظر الرؤساء من خلال (٣) عبارات منها: لو أن الجهاز المستفيد من الاستشارة دفع مقابلاً ماليًا للمعهد هل يساعد ذلك على رفع نسبة الاستفادة ومن ثم رفع مستوى درجة تطبيق الاستشارة؟ فلم يجب بالموافقة على العبارة السادسة من (جدول: ٩ – ٥) إلا ما دون الـ (٥٠٪) (أى ٣٦,٥٤٪) من المبحوثين، فى حين تبين أن ما نسبته (٤١,٧١٪) من مجتمع البحث يعارضون تأثير دفع المقابل المالى فى درجة مستوى تطبيق الاستشارة لدى الأجهزة المستفيدة. لكن عامل توافر الإمكانيات المالية والبشرية (عبارة ٧، ٨ جدول: ٩ – ٥) يتفق على أهمية تأثيره فى رفع مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز، وذلك من درجة عالية جداً إلى عالية فمتوسطة – ما يزيد على (٦٦٪) من المجيبين عن استبانة البحث.

العوامل الميسرة أو الوسيطة:

أوردت العوامل الوسيطة ضمن (٣) عبارات ظهرت فى آخر الجدول (٩– ٥). والغرض من هذه العبارات استطلاع آراء رؤساء الأجهزة المستفيدة حول نظرتهم إلى ما يمكن أن يقوم به المعهد من دعم لرفع درجة مستوى تطبيق الاستشارات وتذليل الصعوبات التى تواجه المنفذين مثل التقييم والمتابعة. فتبين من النتائج أن معظم توجهات رؤساء الأجهزة ترفض تدخل المعهد فى التقييم والمتابعة الهادفة إلى رفع مستوى التطبيق، حيث يرون أن دور المعهد ينبغى أن يقتصر على تقديم الخدمة الاستشارية وترك الأمور الأخرى للجهات المستفيدة. وقد تراوحت نسب المعارضين لتدخلات المعهد فى عملية التطبيق بين (٥٨ إلى ٧٢٪) من أفراد عينة المجتمع.

السؤال الخامس:

وهو سؤال يبرز أهمية كفاءة (مؤهلات) وخصائص مستشارى المعهد فى مستوى درجة تطبيق الاستشارات والإقبال على طلبها من المعهد. والإجابة عن هذا السؤال المهم قد تحددت من خلال الأخذ بثلاثة أبعاد هى:

البعد الأول: مؤهلات الاستشارى، والثانى: خصائصه، والبعد الثالث: تناول مدى رضا المستشار عما يحصل عليه من مكافأة مالية من المعهد لقاء كل استشارة ينجزها.

ويلاحظ القارئ أن نتائج الإجابة عن البعد الأول من السؤال الخامس المتعلق بكفاءة (مؤهلات) الاستشاريين قد وضحت أن (٩٣,٨٦٪) من استشاريى المعهد لا تقل مؤهلاتهم الأكاديمية عن دبلوم عالى وماجستير ودكتوراه، وأن (٧٤,٣٠٪) منهم متخصصون فى حقل الإدارة العامة والإدارة المكتبية، وأن (٨٥,٤٨٪) من الاستشاريين قد حصلوا على دورات فى مجال الاستشارات فى داخل المملكة وخارجها، وأن (٩٣,٣٠٪) منهم قد حصلوا على دورات فى مجالات التدريب المختلفة داخل وخارج المملكة كذلك. زد على ذلك أن ما لا يقل عن (٦١,٤٦٪) من الاستشاريين قد تمرسوا فى مجال إعداد البحوث وكتابة أوراق العمل العلمية.

أما الخبرات فى مجالات العمل فتوضح النتائج أن (٩٨,٨٨٪) لديهم خدمات فى الدولة لمدد تتراوح بين (١ – ٣٠) عاماً، وأن (٧٧,٠٩٪) من هؤلاء لا تقل خدماتهم عن (١١ – ٣٠) عاماً. كما أن (٥٦٪) من الاستشاريين لديهم خبرات فى مجالات الإشراف الإدارى تتراوح بين عام إلى أكثر من (١٥) عاماً. وأن (٧١,٥١٪) منهم خدماتهم العملية فى مجال الاستشارات تتراوح بين (٦ – ١٦) عاماً. يضاف إلى ذلك أن (٨٥,٤٨٪) قد أنجزوا استشارات انفرادية، وأن (٧٥,٩٨٪) من الاستشاريين قد أنجزوا استشارات بالاشتراك مع أعضاء آخرين. وفى مجالات التدريب نجد أن (٩٩,٤٤٪) من استشاريى المعهد لا تقل خدماتهم من عام إلى (١٦) عاماً، وأن (٨٦,٨٦٪) منهم تتراوح خدماتهم بين (٦ – ١٦) عاماً.

وما يستخلص من هذا العرض هو أن لدى استشاريى المعهد مؤهلات أكاديمية مناسبة أو عالية وأنهم قد تحصلوا على دورات تدريبية جيدة وخبرات عملية فى مختلف المجالات ذات العلاقة بعمل الاستشارات. وهذا من شأنه أن يغنى معارفهم ويثرى خبراتهم ويسهم فى صقل مهاراتهم وقدراتهم العملية والإبداعية (الجدول: ٦، ٧، ٨ – ٣).

البعد الثانى: خصائص ومهارات وقدرات الاستشاريين: وفى الإجابة الجزئية عن السؤال الخامس بينا فى البعد الأول المستوى الرفيع الذى يتمتع به مستشارو المعهد من ناحية التأهيل الأكاديمى والتدريب المهنى والخبرات العملية المؤهلة لكفاءة الأداء الوظيفى. وفى البعد الثانى نتناول فى الإجابة الجزئية عن السؤال البحثى الخامس نفسه، مرئيات

ووجهات نظر رؤساء الأجهزة الحكومية تجاه تقويمهم لقدرات وكفاءة المستشارين. وفى هذا المضمار يعرض الجدول (١٠ - ٥) والجدول (١١ - ٥) مجموعة من العبارات التى تستطلع وجهات نظر الرؤساء فيما يتعلق بخصائص وقدرات المستشارين والمتعلقة كذلك بدوافع طلب الاستشارات من المعهد ومستوى درجة تطبيقها من قبل المستفيدين.

وحول هذا الشأن تم استطلاع آراء رؤساء الأجهزة عن مدى إمكانيات الاستشاريين بالتعرف على احتياجات أجهزتهم بدقة (الجدول: ١٠ - ٥) وقد أجاب ما نسبته (٦١,٧٦٪) من عينة البحث بنفى تلك الإمكانية. كما أجاب (٦٨,٩٣٪) من الرؤساء بأن مستوى كفاءة مستشارى المعهد قد جاءت دون توقعهم. وأوضح (٦٣,٨١٪) من المستفيدين أن درجة قناعتهم بالمستشارين تتراوح بين المقبول والضعيف. أما حول درجة قناعة مسؤول الجهاز بأسلوب إعداد استشارة المعهد وقناعته بالتقرير النهائى للاستشارة فكانت الإجابات على التوالى (٣٧,١٥٪) و(٣٦,٨٨٪) من العينة المجيبة عن استبانة البحث لا يتجاوز مستوى قناعاتهم بالمستشار حد درجة المقبول والضعيف.

وهذا يعنى فى التحليل النهائى أن قناعة المبحوثين من رؤساء الأجهزة باستشاريى المعهد لا ترقى إلى درجة الـ (٥٠٪). مما يعتبر تقييمًا متواضعًا أو بالأحرى متدنيًا لا يساعد على القبول العام للاستشارة ولا يدفع إلى تطبيقها.

ولعل ما يلفت الانتباه أن الإجابة عن العبارة الأولى من الجدول (١١ - ٥) قد وضحت أن (٧٣,٠٨٪) من عينة رؤساء الأجهزة لا يوافقون على أن طلب الاستشارة من المعهد تتم برغبة التطوير. مما قد يعنى أن لديهم أغراض (أجندة) أخرى لم تفصح عنها الإجابة، مثل الرغبة فى إحداث وظائف أو وحدات إدارية فى الجهاز، وأن طلب الاستشارة هو مجرد وسيلة لتحقيق غرض لم يعرب عنه. وهذا أمر قد أشار إليه بعض الاستشاريين فى أثناء إجراء المقابلة الشخصية، وأضافوا أن عدم التوافق بين ما يرغبه الجهاز فى مثل هذه الحال وبين ما لا يراه الاستشاريون يؤدى فى النهاية إلى تجاهل أو تقليل الاستفادة من الاستشارة.

ومن خلال العبارات الثلاث رقم (٢ - ٤) فى الجدول (١١ - ٥) جاء الاستيضاح من عينة الرؤساء عما إذا كانت مجانية الخدمة التى يقدمها المعهد دون مقابل للأجهزة الحكومية هى الجاذب لطلب الاستشارات، فتراوحت إجابات النفى من قبل العينة بين (٥٣,٣٤٪) و (٥٦,١٩٪). وتدنى نسب إجابات النفى هذه تمثل أغلبية المبحوثين، إلا أنها

قد توضح أيضًا أسباب تواضع الإقبال على طلب الاستشارات وتدنى نسب تطبيقها الذى أشارت إليه بعض الدراسات السابقة، لكنها تؤكد فى الوقت نفسه أن خدمات المعهد مطلوبة ومرغوبة من أكثرية عينة الرؤساء.

أما بشأن الاستيضاح الذى تضمنته عبارتا آخر الجدول (١١ - ٥) حول مدى الخيارات المتاحة لاستعانة رؤساء الأجهزة بمكاتب استشارية أهلية وأجنبية خاصة دون المعهد، أجاب المبحوثون على التوالى (٦٧,٦٥٪) و (٧٥,٢٥٪) من عينة البحث بأن الخيارات كانت ولازالت متاحة للاستعانة والاستفادة من خدمات المكاتب الأجنبية، لكن هذا لا يمنع من الاستفادة من خدمات المعهد الاستشارية. ومعنى ذلك أن المعهد ليس الخيار الوحيد المتاح أمام احتياجات الأجهزة الحكومية، ولكنها قد تلجأ إليه فى حالات نظامية معينة، خصوصًا فى حالة إعادة التنظيم وتحديد الاحتياجات إما لزيادة وظائف وإما إحداث وحدات إدارية، والمعهد يتميز عن غيره ربما لمجانية خدماته للأجهزة الحكومية ولمقبوليته لدى الهيئة العليا للإصلاح الإدارى.

البعد الثالث: بعد تشخيص نتائج عوامل التأثير فى درجة الإقبال على طلب الاستشارات وتطبيقها من وجهة نظر عينة رؤساء الأجهزة الحكومية، يتم الانتقال من خلال البعد الثالث لمعرفة نتائج ما للمكافأة المالية التى يقدمها المعهد للاستشارى لقاء كل استشارة، من تأثير فى تقرير الاستشارة ورضاه عن الاستشارة المنجزة. وفى هذا الجانب يتم التعرف على ما إذا كان للمكافأة المالية من تأثير فى تقرير الاستشارة وجودتها من وجهة نظر الاستشارى نفسه. وذلك من خلال إجابات المبحوثين عن العبارات الموضحة فى الجدول (١٢ - ٥).

وبالنظر إلى العبارتين الأوليين فى الجدول (١٢ - ٥) نلاحظ أن العبارة الأولى تستوضح ما إذا كانت المكافأة المالية التى يقدمها المعهد للاستشارى مقابل كل استشارة ينجزها - وهى ثلث مرتبه الشهرى - مرضية، ونلاحظ فى هذا الخصوص أن (٧٢,٥٨٪) من المجتمع قد أبدوا موافقتهم بالرضا. وفى العبارة التى تليها كان الاستيضاح عما إذا كان لتدنى مقدار المكافأة المالية تأثير فى جودة تقرير الاستشارة. وقد ألفينا أن (٣٨,٦٤٪) من مجتمع الاستشاريين يجيبون "بنعم"، وما نسبته (٤٤,٨٩٪) منهم يجيبون بـ "لا". ولعل ما يلاحظه القارئ من تقارب بين نسبتى نعم ولا فى الإجابة لربما يفسر بأن لتدنى نسبة المكافأة المالية المقدمة من المعهد تأثيراً سلبياً فى جودة التقرير، خصوصاً أن

المؤسسات الاستشارية الحكومية فى الوطن العربى تكافئ الاستشارى بما هو أعلى من ثلث المرتب الشهرى.

وفى سؤال مباشر عن مقدار المكافأة المالية المرضية يوضحه الجدول (١٢ – ٥) جاء متوسط إجابات مختلف فئات الاستشاريين الذين تناولهم البحث بأنهم لا يرضون بأقل من قرابة (٧٣٪) من المرتب الشهرى. أما عن مدى رضا المستشارين عن جودة التقارير الاستشارية التى قاموا بإنجازها فإن قرابة (٩٤٪) من مجتمع الاستشاريين بدوا ما بين راضين تمامًا وراضين عن جودة ما تم إنجازه من تقارير استشارية. ويبقى ما نسبته قرابة (٥٪) من الاستشاريين غير راضين عما أنجزوه من التقارير الاستشارية، إلا أنها كما هو واضح نسبة متدنية.

استخلاص:

فى ختام ما يستخلص من نتائج الإجابة عن السؤال البحثى الخامس يتبين القارئ أن معظم مسوغات التأهيل التى تتحدث عنها أدبيات الإدارة – إن لم تكن جميعها – تتوافر فى الغالب الأعم لدى مستشارى معهد الإدارة العامة ممن تناولهم البحث. لكننا إذا ما نظرنا إلى قناعات عينة رؤساء الأجهزة التى تناولها البحث، وقد تم تتبعها وإيضاحها فى البعد الثانى من هذا الفصل، نجد أن نظرة الرؤساء إلى مقدرة وكفاءة استشاريى المعهد تأتى فى حدود درجة المتوسط أو دونه. وهذا المستوى من التقييم أمر لا يخلو من الغرابة، وهو لا بد أن يؤثر أيضًا فى تدنى طلب الاستشارات من المعهد، ثم فى درجة تطبيقها من قبل الأجهزة المستفيدة.

وفيما يخص رضا مستشارى المعهد عن مقدار المكافأة المالية وما يمكن أن يكون لها من تأثير فى جودة تقرير الاستشارة أوضحت غالبية المستشارين أنهم غير راضين عن مقدار ما يحصلون عليه. وعن مستوى رضاهم عما سبق أن أنجزوه من تقارير استشارية فإن الغالبية العظمى من الاستشاريين قد أعربت عن رضاها عما سبق إعداده من التقارير الاستشارية. وأن نسبة غير الراضين عما سبق إعداده من التقارير الاستشارية من مجتمع البحث المجيبين عن الاستبانة لا يتجاوز ما نسبته (٦٪) من الاستشاريين. وتفسير عدم الرضا الذى عبرت عنه هذه النسبة المحدودة من الاستشاريين ربما يعود إلى صعوبة المعاناة التى يواجهونها عادة فى أثناء جمع المعلومات، وإلى ضغوط كثرة المهام المناطة بالاستشارى من المعهد فى أثناء مباشرته لعمل الاستشارة.

السؤال السادس:

يتطرق هذا السؤال إلى مدى ملاءمة الاستشارات المقدمة من المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية المستفيدة. والحالة التى يطرحها هذا السؤال للبحث والتقصى خلال فترة بعينها هى أن معهد الإدارة قدم مجموعة من الخدمات الاستشارية لعدد من الأجهزة الحكومية هدفها معالجة المشكلات وحل الصعوبات، ودوافعها تحسين مستوى الأداء لدى الأجهزة المستفيدة. ولذلك وجهت الإدارة العليا للمعهد بإجراء بحث يسبر أغوار مدى الاستفادة من الاستشارات المقدمة لهذه الأجهزة.

ولتحقيق هذا الغرض تم التركيز فى الإجابة عن السؤال السادس بالذات على محتويات الاستشارة ومدى استجابتها للغرض الذى أُعدت الاستشارة من أجله، وذلك من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد من خدمات المعهد الاستشارية. وللتعرف على وجهات نظر رؤساء الأجهزة المعنيين بالبحث تحديداً فيما يخص الإجابة عن السؤال المطروح، تم عرض (١٣) عبارة تضمنها الجدول (١٣ – ٥). وملخص نتائج ما أبداه الرؤساء فى مرئياتهم لتقييم محتويات الاستشارة ومدى استجابتها لاحتياجات أجهزتهم تتلخص بما يلى:

إن (٦٨,٢٧٪) من عينة البحث (الرؤساء) لا يرون أن توصيات الاستشارة تأتى مستمدة من واقع احتياجات الجهاز، إلا أن قرابة (٢٧٪) منهم يرون غير ذلك. وإن (٥٦,٨٧٪) من العينة يرون أن تقرير الاستشارة يغلب عليه الطابع النظرى، وإن قرابة (٣٨٪) منهم يرون غير ذلك. وإن (٧٣,٧٣٪) من عينة البحث لا يجدون أن توصيات تقرير الاستشارة عملية سهلة التطبيق، وإن (٣٠,٣٩٪) فقط من العينة يرون أن توصيات الاستشارة عملية سهلة التطبيق.

إن (٧٣,٠٨٪) من العينة لا يرون أن تقرير الاستشارة قد أخذ احتياجات الجهاز وقت إعداد الاستشارة بالاعتبار، وأن قرابة (٢٠٪) يرون غير ذلك. وإن (٦٢,١٤٪) من عينة مجتمع الرؤساء لا يرون أن تقرير الاستشارة قد أخذ احتياجات الجهاز المستقبلية بالاعتبار، وأن قرابة (٢٧٪) من عينة المجيبين عن الاستبانة يرون غير ذلك. ومعنى هذا أن أغلبية العينة المجيبة عن الاستبانة لا يرون أن محتويات الاستشارة تستجيب لاحتياجات أجهزتهم.

وفيما يخص مراعاة إمكانيات الجهاز من قبل الاستشارى فى أثناء إعداد الاستشارة أجاب (٥٤,٣٧٪) من عينة البحث بأن توصيات تقرير الاستشارة لم تراع الإمكانيات

البشرية للجهاز، وعلى العكس من ذلك ترى قرابة (٣٥٪) من العينة المبحوثة يقرون بمراعاة الإمكانيات البشرية للجهاز. وعلى المنوال نفسه يلاحظ أن (٤٩,٥١٪) من عينة البحث ترى أن توصيات تقرير الاستشارة لم تراع الإمكانيات المالية للجهاز، وأن قرابة (٣٧٪) ترى أن إمكانيات الجهاز المالية مأخوذة فى حسبان الاستشارة. وإن (٧٢,٥٥٪) من عينة رؤساء الأجهزة لا يوافقون على وضوح وسهولة فهم تقرير الاستشارة، فى حين أن قرابة (٢٥٪) من المبحوثين يوافقون على وضوح وسهولة فهم التقرير. ويلاحظ أن (٦٨,٩٤٪) من المبحوثين لا يرون أن تقرير الاستشارة مترابط وخال من التعقيد ولا يختلف مع هذا الرأى إلا (٢٥٪) من عينة البحث. (٦٢,٥٠٪) من المجيبين لا يرون أن تقرير الاستشارة قد جاء ملبيًا لاحتياجات الجهاز فى موضوع الاستشارة المطلوبة، لكن قرابة (٣٠٪) من المبحوثين لا يرون غبارًا على تقرير الاستشارة وأنه قد جاء مستجيبًا لاحتياجات الجهاز.

وحول مستوى جودة تقرير الاستشارة تبين أن (٦٧,٣١٪) من العينة لا يوافقون على أنه قد جاء وفقًا لتوقعاتهم وبصورة مرضية لهم، وأن قرابة (٢٩٪) من المبحوثين يوافقون على جودة مستوى التقرير وحيازته على رضا المستفيدين. وتوضح النتائج فى الوقت ذاته أن (٧٤,٧٦٪) لا يوفقون على أن تقرير الاستشارة قد جاء وثيق الصلة بالموضوع المحدد للدراسة، فى حين نجد أن قرابة (٢٦٪) من العينة يوافقون على وثاقة صلة التقرير بموضوع الدراسة.

أما آخر النتائج فى عبارات الجدول (١٣ – ٥) فإن (٥٦,٧٣٪) من المبحوثين يظهرون أن درجة موافقتهم على أن تقرير الاستشارة قد عالج احتياجات الجهاز، والموضوع الذى طلبت الاستشارة من أجله لا يتجاوز مستوى درجة المقبول والضعيف، فى حين نجد أن الموافقين من العينة من درجة عالية جدًا إلى درجة عالية فمتوسطة لا تتجاوز نسبتهم (٤٣,٢٧٪) كما هو موضح فى الجدول (١٣ – ٥).

استخلاص:

ولعل ما يستخلص من نتائج إجابات عينة مجتمع رؤساء الأجهزة الحكومية فى الإجابة عن السؤال السادس هو أن الإجابات لا توفر فى سقفها الأعلى حد درجة مستوى أو نسبة الـ (٥٠٪) من الموافقة على أن الاستشارات التى يقدمها المعهد ملائمة لاحتياجات الأجهزة

المستفيدة. وهذا أمر قد لا يكون مفاجئًا فى إجابات الرؤساء الذين أعربوا سلفًا عن أن أداء استشارات المعهد جاء دون توقعاتهم المسبقة. وإنما يأتى هذا التقييم مفاجئًا ربما للإدارة العليا بالمعهد التى تنظر إلى نشاط أعمال الاستشارات خصوصاً بمنظور المساهمة فى التنظيم ورفع مستوى الأداء الإدارى للإدارة الحكومية، وإعطاء المشورة فى المشكلات الإدارية التى تعرضها الوزارات والأجهزة الحكومية كما نص عليه نظام المعهد.

فإدارة المعهد قد لا تتوقع هذا التدنى فى تقييم نشاط الاستشارات المعبر عنه من وجهة نظر المستفيدين من خدماتها الاستشارية. حيث إن ما أبداه رؤساء الأجهزة فى هذا التقييم قد ينظر إليه على أنه مجرد وجهة نظر مدفوعة بمقاومة التغيير لدى هذه الأجهزة، ولا تعبر موضوعياً عن جوهرية تدنى مستوى الاستشارات الإدارية. لكن التحقق من مواطن ضعف الاستشارات فى مثل هذه النتائج قد يحتاج إلى دراسة معمقة تتناول دراسة محتوى الاستشارة وأساليب تطبيقها، وهو أمر خارج نطاق هذا البحث. إلا أن نتائج هذا البحث قد جاءت بمثابة المؤشر الإنذارى الذى لا بد أن يستجلب أنظار المعنيين بالمعهد.

السؤال السابع:

السؤال السابع والأخير من أسئلة البحث يثير مسألة ما إذا كان لبعض خصائص مسؤولى (رؤساء) الأجهزة الحكومية من تأثير فى طلب الاستشارات من المعهد ومدى تطبيقها من جانب الجهاز المستفيد. وفى هذا المضمار تم إخضاع خمس خصائص لرؤساء الأجهزة للفحص والبحث والتقصى. وتتلخص الخصائص التى تناولها البحث بالبنود التالية: المؤهل العلمى للرئيس، وتاريخ وجهة الحصول عليه، وعدد سنوات رئاسته للجهاز، وأخيراً مرتبته الوظيفية. ولمعرفة ما لهذه الخصائص من تأثير فى طلب الاستشارات من المعهد وعلى مدى تطبيقها من قبل الجهاز المستفيد، تمت مناقشة كل متغير من هذه المتغيرات بمفرده، وذلك بغرض الوصول إلى معرفة تأثير كل خاصية من خصائص الرئيس فى طلب الخدمات الاستشارية ونسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات التى تناولها البحث.

وضمن مناقشة الخصائص للإجابة عن السؤال المطروح بينت العمليات الإحصائية فيما يخص أعلى المؤهلات العلمية لرؤساء الأجهزة وجود بعض الاختلافات بين مؤهلى الماجستير ومؤهلى الثانوية العامة وما دونها؛ مما يعطى أفضلية لمؤهلى الماجستير على ما

عداهم فى مجال طلب الاستشارات وتطبيقها. وفيما يتعلق بتاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى بينت النتائج أن الرؤساء الحاصلين على أعلى المؤهلات فى السنوات العشر الأخيرة السابقة للبحث هم الأنشط فى طلب الاستشارات. ولكن الحاصلين على أعلى مؤهلاتهم فى الفترة (١٤٠١ – ١٤١٠هـ) هم الأعلى فى نسبة تطبيق الاستشارات ممن لحقهم فى تاريخ التخرج. وفى المقارنة بين الحاصلين على أعلى مؤهلاتهم العلمية من الجامعات العربية والجامعات الأخرى فى الدول الغربية بينت النتائج أن خريجى الجامعات الغربية هم الأفضل فى طلب وتطبيق الاستشارات من خريجى الجامعات العربية، ولكن الفارق بينهما بسيط.

وحول ما يخص عدد سنوات بقاء الرئيس فى إدارة الجهاز وما لذلك من تأثير فى طلب الاستشارات ونسبة ما يطبق منها، تبين أن أولئك الذين لم تتجاوز مدد رئاستهم للجهاز أربع سنوات هم الأنشط فى طلب الاستشارات من المعهد والأعلى فى نسبة تطبيقها ممن طال مكوثهم فى إدارات الأجهزة. أما المراتب الوظيفية لرؤساء الأجهزة وما لها من تأثير فى طلب وتطبيق الاستشارات فقد بينت نتائج البحث أن ذوى المراتب من (١١ – ١٥) هم الأنشط فى طلب الاستشارات وفى نسب تطبيقها من ذوى المراتب الأعلى والأدنى من مراتبهم بحسب الواضح من الجدول (١٤ – ٥).

استخلاص:

وما يستخلص من نتائج عرض ومناقشة ما لخصائص رؤساء الأجهزة الحكومية من تأثير فى طلب الاستشارات ونسبة ما يطبق منها لدى الأجهزة المعنية تبين أن الاختلافات الناجمة عن هذه المتغيرات محدودة التأثير، ولا تخرج عن كونها مجرد مؤشرات استدلالية. وفى التحليل النهائى لا ترقى هذه الاختلافات بين المتغيرات إلى مستوى الاختلافات الجوهرية، لا فيما يخص طلب الاستشارات من المعهد ولا فيما يتعلق بتطبيقها لدى الجهات المستفيدة. وهذا هو ما وضحته القيم الاحتمالية للاختبارات الإحصائية فى الجدول (١٤ – ٥).

ثالثاً- عقد بعض المقارنات بين نتائج البحث والدراسات السابقة:

ومن أجل تبسيط وسهولة المتابعة تم توزيع هذا القسم (الثالث) إلى خمس نقاط هى:

١ - تطبيق الأجهزة للاستشارات.

٢ - معوقات التطبيق.

٣ - كفاءة (مؤهلات) وخصائص الاستشاريين.

٤ - ملاءمة الاستشارات للاحتياج.

٥ - تأثير خصائص الرؤساء فى طلب الاستشارات وتطبيقها.

١ - تطبيق الأجهزة للاستشارات:

فيما يخص نسبة المطبق من الاستشارات المنجزة من قبل المعهد، سواء كليًا أو جزئيًا، تبين نتائج البحث من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الحكومية أن نسبة المطبق من الاستشارات تتراوح بين (٤٣,٩٢٪) جدول (٥ - ٥) إلى (٤٤,٠١٪) جدول (٧ - ٥)، وهى نتيجة مستخلصة من إجابة لسؤالين مختلفين، إلا أنهما نسبتان متقاربتان كما يلاحظ القارئ. أما من وجهة نظر استشاريي المعهد فإن نسبة المطبق من الاستشارات هى (٤٣,٥١٪) مما تم إنجازه لخدمة الأجهزة الحكومية خلال الفترة التى تناولها البحث. وهنا يلاحظ القارئ أن نسبة ما توقعه الاستشاريون وما أفاد به رؤساء الأجهزة المستفيدة هى نتائج متقاربة جداً وتكاد أن تكون متطابقة؛ مما قد يعزز جانب المصداقية لهذه النتائج. لكن هذه النتائج توضح أيضًا أن قرابة (٥٦٪) من الاستشارات التى تناولها البحث لم تطبق لا كليًا ولا جزئيًا.

وبمقارنة نتائج هذا البحث بما توصلت إليه دراسة الحارثى من أن (١٠٪) من الاستشارات التى تناولها بحثه قد طبقت كليًا، وأن (٣٠٪) قد أمكن تطبيقها جزئيًا. بمعنى أن (٤٠٪) من استشارات معهد الإدارة العامة التى تناولها بحثه قد طبقت كليًا وجزئيًا. وإذا ما تمعنا فى نتيجة ما توصلت إليه دراسة الحارثى نجد أنها قريبة مما توصلت إليه نتائج هذا البحث. أما دراسة المعيوف فقد توصلت إلى أن ما تم تطبيقه (استخدامه) فعليًا من قبل الأجهزة الحكومية المستفيدة من استشارات معهد الإدارة العامة لا تتجاوز (٣٣,٣٪) من مجموع الاستشارات التى تناولها فى بحثه. وذكر المعيوف أن (١٩٪) من الاستشارات التى تناولها فى بحثه قد تم رفضها من قبل المستفيدين كليًا، وأن (٤٧٪) لم يتخذ قرار نهائى باستخدامها أو عدم استخدامها وقت إجراء الدراسة.

ومعنى ذلك أن الدراسات التى تم استعراضها فى أدبيات هذا البحث توضح أن ما طبق من قبل المستفيدين كليًا وجزئيًا من سابق استشارات المعهد تتراوح نسبها بين (٤٠٪) إلى (٣٣,٣٠٪). وهذا يعنى أن ما توصلت إليه نتائج هذا البحث من أن الأجهزة المستفيدة من الاستشارات التى تناولها البحث قد طبقت كليًا وجزئيًا بما نسبته (٤٤,٠١٪)، وهى نتيجة منطقية ومقبولة. ولكنها تدل أيضا على أن قرابة (٥٦٪) من الاستشارات موضع البحث لم تستخدم ولم تتم الاستفادة منها.

٢ - معوقات التطبيق:

فيما يخص معوقات التطبيق، وما أثارته بعض الدراسات من أن معظم استشارات المعهد لا يستفاد إلا بالقليل منها، فقد بات من الحرى أن نقارن بين ما توصلت إليه نتائج هذا البحث وبين نتائج ما توصلت إليه بعض تلك الدراسات مستندين إلى وجهة نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة من الاستشارات حول معوقات الاستفادة المثلى من الاستشارة. ولهذا الغرض أمكن توزيع معوقات التطبيق إلى ثلاثة عوامل. **الأول منها ما يتعلق بمحتوى الاستشارة، والثانى ما يتعلق بظروف الجهاز المستفيد وإمكانياته، والثالث ما يتعلق بتأثير مجانية الخدمة الاستشارية وعدم متابعة المعهد للتنفيذ وما لهذه العوامل من تأثير معيق لمستويات التطبيق.**

فيما يخص العامل الأول المتعلق بمحتوى الاستشارة نلاحظ أن (٥٣,٤٠٪) من عينة رؤساء الأجهزة المستفيدة يرون أن توصيات تقرير الاستشارة لا تقدم إلا حلولاً عامة لا تعالج المشكلة المطلوب حلها لدى الجهاز. وأن (٦٣,١١٪) من العينة نفسها يعزون عدم تطبيق استشارات المعهد إلى أسباب تتعلق بالاستشارة نفسها. وأن الموافقين من عينة الرؤساء على جودة محتوى الاستشارة لا تتجاوز نسبتهم (٤١,٣٤٪) كما هو واضح من العبارتين رقم (١، ٤) فى الجدول (٩ - ٥).

ويلاحظ أن هذه النتيجة لا تتوافق تمامًا مع ما توصلت إليه دراسة الحارثى حول ملاءمة استشارات معهد الإدارة لاحتياجات الأجهزة الحكومية، حيث وضحت نتائج دراسته (الحارثى) أن (٧٠٪) من مديرى التطوير يوافقون على أن توصيات استشارات المعهد عملية وقابلة للتطبيق. أما الفايدى فقد توصل فى دراسته عن أوضاع التطبيق فى أجهزة الأمن العام إلى أن معوقات استخدام البحوث والدراسات العلمية تعود إلى مجموعة

أسباب. وقد ذكر منها عدم تخصص البحث فى معالجة المشكلة، تعارض النتائج مع توجهات مستخدميها، وأخيراً تغير المسؤول فى الجهاز قبل إنجاز الدراسة المقترحة من قبله، وهو أمر يعوق لا شك عملية التطبيق ويقلل نسبة المستفاد من أى دراسة أو استشارة علمية يتولى تنفيذها من لم يتقدم بطلبها أصلاً.

وفيما يخص تغيير المسؤولين فأمر ينجر على جميع الأجهزة الحكومية المستفيدة من استشارات المعهد، وقد يكون له تأثيره وإسهامه فى نسبة تدنى تطبيق الاستشارات. غير أن هناك أسبابًا أخرى معيقة وتؤثر فى مستوى التطبيق مثل نقص المعلومات المؤثرة فى جودة الاستشارة وانعدام متابعة التنفيذ من قبل الجهة المعدة للاستشارة (المعهد). ومما أظهرته إجابات قرابة ما نسبته (٥٧,٥٣٪) من الاستشاريين فإنه بدعوى سرية المعلومات وتحفظ بعض موظفى الأجهزة ذات العلاقة لم يتوافر لهم ما يكفى من المعلومات المطلوبة. ويتفق مع الاستشاريين فى هذا الأمر ما نسبته بين (٦٠ – ٧٠٪) من رؤساء الأجهزة المعنية بالبحث من أنهم لم يتمكنوا من توفير جميع المعلومات التى طلبها الاستشاريون نظراً لخصوصيتها. وهذا هو مختصر ما توضحه الإجابات عن العبارات رقم (٢، ٣، ٥، ٦) فى الجدول (٨ – ٥).

وقد بينت دراسة الحارثى مرة أخرى أن (٧٥٪) من استشاريى المعهد يرون أن موظفى الأجهزة الحكومية لا يتعاونون معهم فى أثناء إعداد الاستشارة. كما يرى (٧٤٪) من الاستشاريين أن الأجهزة الحكومية بدعوى سرية المعلومات لا توفر لهم البيانات المطلوبة لغرض الدراسة. وهذا يعزز نتائج ما توصل إليه البحث الحالى فيما يخص صعوبة نقص المعلومات التى يعانى منها الاستشاريون، وقد يكون لها تأثير فى جودة الاستشارة وفى مستوى القبول والتطبيق.

أما انعدام متابعة التنفيذ من قبل المعهد ومثلها مجانية الخدمة فيبدو أن الأولى وسيلة غير محبذة (أى المتابعة) من رؤساء الأجهزة المستفيدة فى ظل غياب نظام يعطى للمعهد حق المتابعة وطلب المقابل المالى لقاء الخدمة الاستشارية. ونتائج البحث توضح وتؤكد أن ما نسبته بين (٧٢ – ٦٨٪) من رؤساء الأجهزة لا يوافقون على متابعة المعهد لتطبيق ما يعده من الاستشارات، ولا أن يقوم بزيارات للأجهزة بشكل دورى غرضها المتابعة وتقويم الأداء. لكن ما نسبته (٣٦,٥٤٪) من عينة الرؤساء نفسها يوافقون على أن دفع مقابل مالى للمعهد يساعد على رفع نسبة تطبيق الاستشارة، فى حين نلاحظ أن (٤١,٣٥٪) من

المسؤولين لا يوافقون على ذلك. غير أن الملاحظ فيما يخص هذا الجانب هو أن الفارق بين نسبة الموافقين وغير الموافقين على دفع مقابل للخدمات الاستشارية ليس بالفارق الكبير؛ مما يعنى وجود ميول لدى عينة الرؤساء إلى أن دفع المقابل المالى للخدمات الاستشارية سيساعد على رفع نسبة التطبيق لدى المستفيدين.

ومن وجهة نظر مديرى إدارات التطوير فى الأجهزة الحكومية كما توضح دراسة الحارثى أن (٧١,٠١٪) من هؤلاء يرون أن أول عامل معيق لتطبيق الاستشارات هو عدم متابعة معهد الإدارة لتطبيق استشاراته. وأن ما نسبته بين (٥٥ - ٥٣٪) من مديرى إدارات التطوير فى الأجهزة الحكومية ترى أن عدم تقاضى المعهد أى مبالغ لقاء تقديم الاستشارة، وتغيير القيادة الإدارية التى طلبت الاستشارة (قبل إنجازها) عوامل لا تساعد على رفع مستوى التطبيق لدى الجهات المستفيدة.

أما دراسة اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد (صفر ١٤١٨هـ) فقد توصلت فى استنتاجاتها إلى أنه من الأفضل والأولى أن تقدم استشارات المعهد (للأجهزة الحكومية) مجانًا، ويستحسن لهذا الغرض تعديل نص الفقرة العاشرة من المادة الثالثة من نظام المعهد، بحيث يسمح له (أى المعهد) بأخذ مقابل مالى لقاء خدماته الاستشارية. وقد أوصت اللجنة بأن يطلع المعهد على التنظيمات الإدارية للأجهزة الحكومية بشكل دورى للمراجعة والتقويم وإبلاغ ما يتوصل إليه من نتائج إلى الجهات محل البحث والتقويم، وذلك من خلال إضافة مادة أو فقرة فى النظام الأساسى للمعهد تمكنه من القيام بهذه المهمة.

ويمكن أن يضاف إلى ما ذكر من العوامل والأسباب المعيقة لتطبيق الاستشارات، ما نوه إلى وجوده قرابة (٥٠٪) من عينة رؤساء الأجهزة. ذلك أن من وجهة نظرهم التى كشفتها نتائج هذا البحث أن نقص الكوادر البشرية وقلة الإمكانيات المادية أسباب تعيق رغبة الجهاز فى تنفيذ توصيات الاستشارة. وهذا ما بينته العبارتان رقم (٢، ٣) فى الجدول رقم (٩ - ٥)؛ مما يعنى أن تدنى مستوى التطبيق قد يأتى أحيانًا نتيجة أسباب موضوعية خارج محتوى الاستشارة وخارج رغبة المسؤول فى التنفيذ ورفع درجة الاستفادة. لكن العامل الموضوعى لا يقلل من أهمية ما توصلت إليه دراسة الحارثى من أن عدم متابعة المعهد لتنفيذ استشاراته عامل معيق للتطبيق وخافض للاستفادة من الاستشارة.

٣ - كفاءة (مؤهلات) وخصائص الاستشاريين:

بحسب المتوقع أن يكون لمؤهلات وخصائص مستشاري المعهد دور في كفاءة الأداء وتأثير جاذب أو طارد للمستفيدين من الخدمات الاستشارية التي يقدمها المعهد. وكفاءة الاستشاريين قد تم قياسها في هذا البحث بمجموعة من المتغيرات أهمها التأهيل الأكاديمي، الخبرة العملية، والدورات في مجال التدريب والاستشارات. وتبين نتائج البحث أن (٩٣,٨٦٪) من استشاريي المعهد حاصلون على درجات (شهادات) عليًا في المجال الأكاديمي (دبلوم عال، ماجستير، دكتوراه) (الجدول: ٦ – ٣). وتتقارب هذه النسبة من نسبة ما توصلت إليه دراسة الحارثي من أن (٩٥٪) من استشاريي المعهد يحملون شهادات عليا. في حين يوضح عصفور في دراسته أن مؤهلات المستشار الإداري الكفء العلمية لا ينبغي أن تقل عن جامعي، وتفضل درجة الماجستير ولا تشترط درجة الدكتوراه للاستشاري. وكثير من أدبيات الإدارة لا تتطلب مؤهلاً علميًا للاستشاري أكثر من جامعي أو ماجستير.

أما الخبرة العملية فقد بينت نتائج البحث أن (٧٧٪) من الاستشاريين تتراوح خدماتهم بين (١١ – ٣٠) سنة في أعمال الدولة. وأن (٧١,٥١٪) من الاستشاريين كذلك تتراوح خبراتهم بين (٦) سنوات إلى أكثر من (١٦) عامًا في مجال الاستشارات الإدارية. أما في مجال الدورات التدريبية المتخصصة في حقل الاستشارات فقد بينت النتائج أن (٥٧,٥٥٪) من الاستشاريين قد حصلوا على دورة أو أكثر داخل المملكة. وأن (٢٧,٩٣٪) منهم قد حصلوا على دورات متخصصة خارج المملكة. أي إن (٨٥,٤٨٪) ممن تناولهم البحث من الاستشاريين قد حصلوا على دورة أو أكثر داخل المملكة وخارجها (الجدول: ٧–٣ و ٨– ٣)

وفي مجال أهمية الخبرة العملية للاستشاري تشير دراسة العصفور إلى أن الاستشاري يحتاج إلى خبرة عملية في مجال العمل الحكومي، أو في القطاع الخاص ويحبذ ألا تقل هذه الخبرة عن (٨) إلى (١٠) سنوات، وهي مدة كما نلاحظ قد توافرت لمعظم استشاريي المعهد.

وبمقارنة نتائج هذا البحث بنتائج دراسة الحارثي نجد أنه قد توصل في دراسته إلى أن (٧٦٪) من استشاريي المعهد لديهم من الخبرة في مجال الاستشارات ما لا يقل عن (٣) سنوات أو يزيد. وهي نسبة قريبة مما توصل إليه هذا البحث فيما يخص هذه النقطة. وفي مجال الدورات المتخصصة في حقل الاستشارات توضح دراسة الحارثي أن (٧٠٪)

من استشاريي المعهد لم تتح لهم فرصة التدريب في المجال المذكور. وعلى خلاف ما توصلت إليه دراسة الحارثي تبين نتائج هذا البحث أن أكثر من (٨٥٪) من الاستشاريين موضع البحث قد حصلوا على دورة متخصصة أو أكثر في مجال الاستشارات داخل وخارج المملكة.

وفيما يتعلق بأهمية رفع مستوى الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الاستشارات فإن الباحثين يتفقان تماماً مع ما ذهبت إليه اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد في استخلاصها من أن تنمية مهارات أعضاء الفرق الاستشارية، "يجب أن يكون عبر بيوت الخبرة الاستشارية العربية والدولية، وليس عن طريق الاشتراك في دورات تدريبية قصيرة المدى تشرف على تنفيذها غالباً إدارة التطوير في المعهد". إلا أن تدريب الاستشاريين من خلال بيوت الخبرة العربية والدولية يجب أن يكون مشروعاً متمماً وليس بديلاً للدورات التي يعقدها المعهد لمنسوبيه. يلاحظ فيما سبق عرضه أن نتائج مؤهلات كفاءة مستشاري المعهد إذا ما قيست بمتطلبات أدبيات الإدارة فلا بد أن تعتبر عالية المستوى ومؤهلة لأداء مرموق أو متميز. إلا أن أداء هذا المستوى من الكفاءة أو المؤهلات الموضحة أعلاه لا يتوافق مع نتائج نظرة رؤساء الأجهزة الحكومية المتدنية إلى مستشاري المعهد.

فالواضح أن ما نسبته لا تتجاوز (٢٠,٥٩٪) إلى (٢٥,٢٤٪) من عينة الرؤساء فقط، الذين يوافقون على إمكانية تعرف الاستشاريين على احتياجات الجهاز بدقة، وأن كفاءة إعداد تقرير الاستشارة لا تقل عن المستوى المتوقع من أولئك الاستشاريين. في حين نجد ما نسبته بين (٦١,٧٦٪) إلى (٦٨,٩٣٪) من الرؤساء أنفسهم لا يوافقون على أن استشاريي المعهد قد تمكنوا من التعرف على احتياجات الجهاز بدقة، ويرون أن مستوى الكفاءة في إعداد تقرير الاستشارة قد جاء دون المتوقع من الاستشاريين.

وتوضح النتائج أيضاً أن ما لا يزيد عن (٣٧٪) من عينة الرؤساء فقط يوافقون بدرجة عالية جداً وعالية فمتوسطة على أنهم مقتنعون بكفاءة وبأسلوب إعداد التقرير الأخير للاستشارة، في حين نلاحظ أن قرابة (٦٤٪) من الرؤساء لا يوافقون على ذلك إلا بدرجة مقبولة وضعيفة فقط (الجدول: ٨ – ٥). مما يعني أن ثقة معظم مسؤولي الأجهزة الحكومية بأداء استشاريي المعهد تقل أو لا تتجاوز حد درجة المتوسط. وهي نتيجة متدنية لا يتوقعها المعهد بالتأكيد، ومن غير المتوقع أن يقبل بهذا الحد المنخفض لمستوى خدماته الاستشارية دون معرفة الأسباب. وهذا قد يستلزم من المعهد إجراء بحث آخر يتوصل من خلاله إلى معرفة الأسباب الحقيقية لتدني نظرة المسؤولين في الأجهزة في تقييمهم لخدماته الاستشارية.

إن حصيلة هذه النظرة المتدنية نحو كفاءة وقدرات استشاريى المعهد هى التى أدت إلى أن نسبة المطبق من الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة لا يتجاوز (٤٤٪) من الاستشارات التى تناولها البحث. وهى نسبة قليلة ومثيرة للسؤال وقد تناولناها سلفًا بالشرح والإيضاح. وبالنظرة نفسها والمعيار نفسه نلاحظ أن محفزات الإقبال لدى رؤساء الأجهزة على طلب استشارات المعهد لم تكن عالية الرغبة بالمستوى المتوقع لها. فالنتائج توضح أن (٢٢,١١٪) من عينة الرؤساء فقط، يوافقون على أن طلب الاستشارة من المعهد قد جاء لغرض التطوير، فى حين نجد أن (٧٢,٠٨٪) لا يوافقون على أن دافع طلب الاستشارة هى الرغبة فى التطوير.

وعلى المنوال نفسه توضح النتائج أن (٣٨,٠٩٪) من عينة مسؤولى الأجهزة يوافقون على أن أهم أسباب الإقبال على طلب الاستشارة من المعهد هى مجرد الاستفادة من مجانية الخدمة، فى حين نتبين أن (٥٣,٢٤٪) لا يوافقون على أن مجانية الخدمة هى سبب الإقبال، وذلك وفقًا لمضمون العبارتين رقم (١ – ٢) فى الجدول (١١ – ٥).

ولكن دراسة الحارثى – على خلاف ما جاء بنتائج هذا البحث المستمدة من نظرة رؤساء الأجهزة الحكومية إلى تواضع كفاءة وقدرات الاستشاريين – توضح أن (٧٠٪) من مديرى التطوير الإدارى فى الأجهزة الحكومية يرون أن استشاريى المعهد قادرون على تحديد المشكلات التى تواجه الأجهزة بدقة. وبحسب استخلاصات اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد يرى أكثر من (٨٤٪) من عينة القيادات الإدارية العليا أن خدمات المعهد الاستشارية تحقق احتياجات الجهاز الحكومى.

وبالمقارنة نلاحظ أن تقويم مديرى التطوير الإدارى والقيادات الإدارية العليا لكفاءة وقدرات الاستشاريين، كما هو واضح من نتائج الدراستين السابقتين، ترقى إلى مستوى (٧٠ – ٨٤٪)، وهى نسبة أعلى بكثير مما توصلت إليه نتائج البحث. ففى المقابل نجد أن تقويم رؤساء الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارات لكفاءة وقدرات استشاريى المعهد لا ترقى إلى مستوى درجة الـ (٥٠٪) وفقًا للنتائج الموضحة أعلاه.

وتفسير هذا الاختلاف فى النتائج ربما يعود إلى مجموعة من الأسباب التى من أهمها:

١ – المتغير الزمنى حيث إن كلا الدراستين قد أجريتا قبل الفترة التى تناولها البحث.

٢ – متغير مستوى التوقعات ربما لدى رؤساء الأجهزة المستفيدة. بمعنى أن ما كان كافيًا

فى الماضى لم يعد مقنعًا فى الوقت الحاضر، وأن مستشارى المعهد لازالوا يواصلون الأداء على وتيرة نمطية لم تتطور.

٣ - متغير الرضا الوظيفى لدى الاستشاريين الناتج ربما عن عــدم تفرغهم التام لعمل الاستشارة التى يكلفون بها، وقلة المكافأة المعطاة نظير الاستشارة (الجدول: ١٢ - ٥). زد على ذلك شعور الاستشارى بأن طالب الخدمة فى الجهاز الحكومى لا يتعامل معه بنظرة تقدير واحترام. وما ظاهرة التقاعد المبكر والبحث عن العمل والانتقال خارج المعهد إلا مؤشرًا من مؤشرات تدنى مستوى الرضا الوظيفى لدى منسوبى المعهد. وهذا المؤشر قد يعزى إلى مجموعة من الأسباب يجدر بإدارة المعهد أن توليها ما يلزم من الاهتمام. فالطبيعى أن يرتفع مستوى درجة الاستفادة من استشارات المعهد نتيجة لتراكم الخبرات، وأن يتزايد إقبال الأجهزة الحكومية على طلب الخدمات الاستشارية، بغرض التطوير ورفع وتحسين مستوى الأداء.

٤ - ملاءمة الاستشارات للاحتياج:

تأتى الاستشارة ملائمة لاحتياجات الجهاز عندما يكون تشخيص المشكلة دقيقًا ويستجيب تقرير الاستشارة وتوصياتها للمتطلبات المنبثقة عن المشكلة وضمن حدود إمكانيات الجهاز المادية والبشرية. وفى هذا المضمار تم تصنيف النتائج المستمدة من وجهات نظر رؤساء الأجهزة المستفيدة فيما يخص ملاءمة الاستشارات لاحتياجاتهم إلى ثلاثة أقسام بغرض العرض والمقارنة، وهى كما يلى:

١ - توافق الاستشارات مع احتياجات الأجهزة المستفيدة.

٢ - سهولة وعملية تطبيق التوصيات.

٣ - مراعاة التقرير وتوصيات الاستشارة لإمكانيات الجهاز.

وفيما يلى سيتم عرض ملاءمة احتياجات الأجهزة ومقارنتها من خلال استعراض النقاط الثلاث التالية:

١ - فيما يتوافق مع الاحتياجات وعمليات التطبيق توضح نتائج البحـث أن ما نسبته تتراوح بين (٢١,٣٦٪) إلى (٢٩,٨١٪) من عينة الرؤساء يوافقون على أن تقارير الاستشارات وتوصياتها جاءت وثيقة الصلة ومستمدة من واقع الأجهزة، وأنها تأخذ فى

اعتبارها الاحتياجات المستقبلية وتلبى المتطلبات الحالية وفقًا لتوقعات المسؤولين. وهذا يتوافق إلى حد ما مع دراسة الحارثى من أن (٦٦٪) من مديرى التطوير يرون أن استشارات المعهد تأخذ احتياجات الجهاز المستقبلية بالاعتبار، فى حين نجد أن ما نسبته بين (٦٢,٥٠٪) إلى (٧٤,٧٦٪) من عينة الرؤساء لا يوافقون على أن تقارير وتوصيات الاستشارات تفى بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للأجهزة الحكومية. لكن هذا الاختلاف بين وجهتى نظر مسؤولى الأجهزة ومديرى إدارات التطوير فى الأجهزة الحكومية قد يعود إلى أن ما يراه الرؤساء لا يراه الآخرون أو يعود إلى تأثير الفارق الزمنى بين البحث ودراسة الحارثى.

ويضيف (٥٦,٨٧٪) من مسؤولى الأجهزة المستفيدة أن تقارير استشارات المعهد يغلب عليها الطابع النظرى كما هو واضح من مضمون الإجابات عن العبارات رقم (١، ٢، ٥، ١٠، ١١، ١٢) (الجدول: ١٣ - ٥). وهذه النتيجة تتوافق مع سياق ما جاء فى إجابة عينة القيادات العليا حول تقويم نشاط الاستشارات فى السؤال المفتوح، ومفادها أن "الاستشارات التى يقدمها المعهد فى بعض الأحيان ليست سوى معلومات تجمع من رؤساء الأقسام والموظفين وتوضع فى إطار خاص بالمعهد ثم تقدم على أنها دراسة". وتتوافق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة الحارثى من أن (٦٦٪) من مديرى التطوير الإدارى فى الأجهزة الحكومية يرون أن استشارات المعهد يغلب عليها الجانب النظرى، وأن توصياتها تفتقر إلى الوضوح فى كيفية التنفيذ.

٢ - أما ما يخص عملية التقرير وسهولة تطبيق التوصيات فتوضح خلاصة النتائج أن ما نسبته بين (٢٤,٥١٪) إلى (٣٠,٣٩٪) من عينة الرؤساء يوافقون على أن توصيات تقرير الاستشارة تأتى سهلة التطبيق وأنها مكتوبة بصيغة واضحة مفهومة ومترابطة المعنى وخالية من التعقيد. ومثل هذه الصفات إذا ما توافرت لتقرير الاستشارة فلا شك أنها عوامل تحفز المسؤول على قبول الاستشارة وترفع من مستوى تطبيقها. فالبحوث المفضلة للاستخدام كما توضح دراسة حويتى هى تلك التى تحتوى على توصيات ونتائج موثوقة وموضوعية غير متحيزة.

لكن نقطة الضعف كما يلاحظ القارئ هى أن ما بين (٦٣,٧٣٪) إلى (٧٢,٥٥٪) - وهم غالبية عينة رؤساء الأجهزة المستخدمة لاستشارات المعهد - لا يوافقون على أن توصيات استشارات المعهد تأتى سهلة التطبيق وتكتب بصيغ واضحة المعنى والترابط، كما

تشير إجابات العبارات ذات الأرقام (٣، ٨، ٩) فى الجدول (١٣ - ٥)؛ مما يقلل من شأن ملاءمة الخدمات الاستشارية التى يقدمها المعهد للراغبين من مسؤولى الأجهزة الحكومية.

٣ - مدى مراعاة التقرير وتوصيات الاستشارة لإمكانيات الجهاز أمر ينبغى أن يأخذه الاستشارى بعين الاعتبار. حيث إن أية دراسة لاحتياجات الجهاز يجدر بها أن ترتبط دائماً بإمكانياته المتاحة لكى تصبح الاستشارة إنجازاً عملياً قابلاً للتطبيق. وفى هذا المضمار نلاحظ أن ما نسبته تتراوح بين (١٩ , ٢٠٪) إلى (٣٦,٨٩٪) من عينة مسؤولى الأجهزة المستفيدة فقط يوافقون على أن الاستشارات قد أخذت وقت إنجازها احتياجات أجهزتهم فى الاعتبار، وأن توصيات تقاريرها قد أخذت إمكانيات الأجهزة المالية والبشرية فى الاعتبار. فى حين توضح النتائج كذلك أن ما نسبته بين (٥١ , ٤٩٪) إلى (٠٨ , ٧٣٪) من عينة المبحوثين نفسها لا يوافقون على أن استشارات المعهد محل البحث قد أخذت احتياجاتهم وقت إعدادها بالاعتبار، كما أنها لم تراع إمكانيات أجهزتهم المالية والبشرية حينذاك بالاعتبار. وذلك بحسب الإجابات عن العبارة رقم (٤، ٦، ٧) من الجدول (١٣ - ٥).

والمتمعن فى نتائج أجوبة رؤساء الأجهزة المستفيدة الموضحة أعلاه يلاحظ بوضوح تغليب دونية النظرة أو تواضع التقييم نحو ملاءمة استشارات معهد الإدارة لاحتياجات أجهزتهم. أى: إن أكثرية المجيبين قد توصلوا إلى قناعة ما تتوافق مع ما سبق أن أوضحته دراسة عصفور من أن نسبة كبيرة من تقارير وتوصيات الاستشارات لا ترى طريقها إلى التطبيق لعدم "واقعية الحلول المقترحة، فهى إما أن تكون نظرية أو مثالية أو أنها لا تتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة". ومما أكدته دراسة الحارثى وهو ينسجم فى دلالته مع المبررات لتواضع نظرة تقييم المستفيدين من استشارات المعهد، حيث تقول الدراسة: إن (٥٢٪) من مديرى التطوير الإدارى يوافقون على أن التوصيات التى يتضمنها التقرير الاستشارى للمعهد عبارة عن معلومات عامة تستخدم أكثر من مرة ولأكثر من موضوع.

وخلاصة هذه النتائج وما ارتبط بها من المقارنات لربما تقود إلى نتيجة أو مسلمة واحدة، ومفاد هذه النتيجة أن إيجابية تقييم عينة رؤساء الأجهزة المستفيدة من الاستشارات فى مجملها لا ترقى إلى مستوى الحصول على الـ (٥٠٪) من درجات الموافقة على المواءمة للاحتياجات. وهذا ينسجم فى النهاية مع مؤشرات ما سبق أن توصلت إليه

نتائج البحث فيما يخص التطبيق الكلى والجزئى لاستشارات المعهد التى لم تتجاوز نسبة (٤٤٪) مما سبق إنجازه من الخدمات الاستشارية خلال الفترة التى تناولها البحث.

٥ - تأثير بعض خصائص مسؤولى الأجهزة فى طلب الاستشارات وتطبيقها. أثار آخر سؤال من أسئلة البحث ما إذا كان لخصائص رئيس الجهاز المستفيد من استشارات المعهد أى تأثير فى زيادة طلب عدد الاستشارات ونسبة تطبيقها. وقد أمكن حصر أهم الخصائص للرئيس فى خمسة أقسام هى: المؤهل العلمى، تاريخ ومكان الحصول عليه، عدد سنوات رئاسة الجهاز ثم المرتبة الوظيفية للرئيس طالب الاستشارة. وكل قسم من هذه الخصائص ينضوى تحته مجموعة من المتغيرات التى سيتم استعراض نتائجها بالتفصيل المختصر لتبيان مدى الإقبال على طلب الاستشارات ومدى الرغبة فى التطبيق.

المؤهل العلمى لرئيس الجهاز:

لغرض الدقة والتبسط جرى تصنيف متغير المؤهل العلمى لرئيس الجهاز إلى أربع فئات أو متغيرات هى: الحاصلون على دبلوم ثانوى فما دونها، الحاصلون على مؤهل جامعى، ماجستير، وأخيراً مؤهل دكتوراه، بغرض التعرف على ما إذا كان لهذه المستويات التعليمية من تأثير فى زيادة طلب الخدمات الاستشارية من المعهد وارتفاع درجة التطبيق لدى الأجهزة المستفيدة. وفيما يخص الإقبال على طلب الاستشارات من المعهد وعلاقته بالمؤهل العلمى، أوضحت نتائج البحث أن نسبة الإقبال لمؤهلى الدبلوم الثانوى وما دونها وكذلك مؤهلى درجة الدكتوراه لا تتجاوز (١٦,٦٧٪) بين المبحوثين، فى حين نلاحظ أن ذوى المؤهل الجامعى لم تقل نسبة إقبالهم على طلب الاستشارات من المعهد عن (٢٠,٥١٪). فى الوقت الذى ارتفعت فيه نسبة الإقبال لدى مؤهلى درجة الماجستير إلى (٣١,٤٣٪). بمعنى أن مؤهلى درجة الماجستير من الرؤساء هم الأكثر إقبالاً واستفادة من الخدمات الاستشارية بالمعهد.

أما فيما يخص درجة مستوى تطبيق الاستشارات من قبل الأجهزة المستفيدة من خدمات المعهد وعلاقتها بأعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز فلم تبين نتائج الاختبارات الاستدلالية الإحصائية للبحث أى اختلاف جوهرى فيما بين الفئات المختلفة فى مؤهلاتها العلمية. وأن الفوارق الموجودة جاءت بسيطة لا ترقى إلى مستوى الجوهرية.

تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمي:

هذا المتغير يتناول ما إذا كان لأقدمية أو حداثة حصول رئيس الجهاز على المؤهل العلمي من تأثير في زيادة طلب الاستشارات من المعهد وارتفاع مستوى درجة تطبيقها من قبل الجهاز المستفيد.

ولهذا الغرض تم توزيع المساحة الزمنية التي تم خلالها الحصول على المؤهل العلمي لرئيس الجهاز إلى ثلاث شرائح، وتحديدها بـ ١٤٠٠هـ وما قبله، وما بعد تلك الفترة من عام ١٤٠١ - ١٤١٠هـ، ثم الفترة الأخيرة من عام ١٤١١ - ١٤٢٣هـ وقد بينت النتائج أن نسبة الإقبال على طلب الاستشارات تتزايد طردياً بحسب حداثة الحصول على المؤهل العلمي. أي إن نسبة تكرار طلب الاستشارات من قبل الشريحة الأولى (وهي الأقدم) لا تتجاوز ما نسبته (٢٢,٧٣٪)، وأن نسبة التكرار لدى الشريحة الثانية تصل إلى ما نسبته (٢٥٪). وأخيراً نجد أن الشريحة الأحدث (١٤١١هـ - ١٤٢٣هـ) لحصول رؤساء الأجهزة على مؤهلاتهم العلمية تبلغ نسبة تكرار طلبها للاستشارات (٢٧,٢٧٪).

وهذا يعني أن رؤساء الأجهزة الحكومية الحاصلين على المؤهلات العلمية حديثاً هم الأكثر اهتماماً من غيرهم من الشرائح الأخرى في طلب الخدمات الاستشارية من المعهد. وهذه الاستزادة من طلب الاستشارات ربما تكون مؤشراً يحسب من مؤشرات الاهتمام بالتطوير وتحسين مستويات الأداء للأجهزة المعنية.

لكن ما يتعلق بتاريخ حصول رئيس الجهاز على المؤهل العلمي وعلاقته بمستوى درجة التطبيق على الصعيد العملي فلم توضح نتائج البحث من خلال الاختبارات الاستدلالية الإحصائية أي اختلافات جوهرية بين الفترات الثلاث المختلفة. وهذا يعني أن أقدميه أو حداثة الحصول على المؤهل العلمي لرئيس الجهاز ليس له تأثير جوهري في مستوى درجة تطبيق استشارات المعهد لدى الجهاز المستفيد.

جهة الحصول على أعلى مؤهل علمي:

في النصف الثاني من القرن الميلادي المنصرم كثر عدد البعثات السعودية إلى الخارج. ففي البداية كانت موجهة إلى الدول العربية ثم إلى الدول الغربية، مثل: مصر والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وغيرها من الدول الأوربية. ويلاحظ أن قسماً من العائدين من هذه

البعثات تبوؤوا مراكز قيادية فى مختلف مؤسسات الدولة، إلى جانب المتخرجين من الجامعات السعودية. وفى هذا المضمار يتم البحث حول ما إذا كان للخريجين من الرؤساء من الدول العربية وغير العربية من تأثير فى زيادة طلب الاستشارات من المعهد، وفى ارتفاع مستوى درجة تطبيقها فى الأجهزة المستفيدة.

وبالنظر إلى النتائج (جدول: ١٤ – ٥) تبين أن نسبة تكرار المطلوب من استشارات المعهد من قبل خريجى الجامعات العربية (السعودية والدول العربية الأخرى) لا تتجاوز (٢١, ٢٣٪)، فى حين نجد أن نسبة تكرار المطلوب من الاستشارات من قبل خريجى الدول الغربية لا تقل عن (٣٩, ٢٤٪) استشارة خلال الفترة التى تناولها البحث. وإذا ما قارنا بين خريجى الجامعات العربية والغربية نجد أن الرؤساء المتخرجين من جامعات غربية يزيدون فى طلباتهم للخدمات الاستشارية من المعهد عن نظرائهم من خريجى الجامعات العربية، ولكن بفارق بسيط لا يتجاوز (١٨, ١٪). ومعنى هذا التدنى بالفارق البسيط بين خريجى الجامعات العربية والغربية من الرؤساء قد يعزى إلى أن تأثير بيئة العمل فى رئيس الجهاز يضارع أو يقارب تأثير بيئة التعلم والحصول على أعلى آخر مؤهل علمى.

عدد سنوات رئاسة الجهاز:

فى الماضى الذى استمر إلى وقت قريب كان معظم مسؤولى الأجهزة الحكومية يبقون سنوات وأحيانًا عقوداً فى الوظيفة (الإدارة) دون تغيير. ولحل أو معالجة هذه الرتابة أو الجمود جاءت فكرة تدوير بعض المناصب العليا بعد كل (٤) سنوات. وتوافقًا مع هذا السياق رغب الباحثان فى معرفة ما إذا كان لطول أو قصر فترة بقاء المسؤول فى رئاسة الجهاز الحكومى من تأثير فى زيادة طلب الخدمات الاستشارية من المعهد ورفع مستوى درجة تطبيق ما يحصل عليه الجهاز من استشارات إدارية.

ولخدمة هذا الغرض تم توزيع المساحة الزمنية لرئاسة الجهاز إلى (٥) فترات. تبدأ الأولى من (٠ – ٤) سنوات، والثانية من (٥ – ١٠) سنوات، والثالثة من (١١ – ١٥)، والرابعة من (١٦ – ٢٠) سنة. والفترة الخامسة الأخيرة من (٢١) سنة فأكثر. وفيما يخص زيادة الاهتمام بطلب الاستشارات وتطبيقها من قبل رؤساء الأجهزة الذين مدة رئاستهم لم تتجاوز (٤) سنوات تبين أن نسبة تكرارهم لطلب الاستشارات لا تقل عن

(٢٥,٥٣٪). أما رؤساء الأجهزة الذين تراوحت مدة رئاستهم بين (٥ – ١٠) سنوات فإن نسبة تكرارهم لطلب الاستشارات من المعهد لم تتجاوز (١٥٪). في حين نلاحظ أن الذين أمضوا في رئاسة أجهزتهم ما بين (١١ – ١٥) سنة لم يقل مكرر ما طلبوه من الاستشارات عما نسبته (٢٥٪). في الحين الذي يلاحظ فيه القارئ أن الرؤساء الذين أمضوا مدة (١٦) عامًا أو تزيد في رئاسة أجهزتهم لا تزيد نسبة ما تكرر من طلباتهم الاستشارية عن (٢٠٪).

وما يمكن استخلاصه من العرض المختصر والسريع لهذه النتائج هو أن الأجهزة التي لا تتجاوز مدة رئاسة مسؤوليها لفترة (٤) سنوات قد بينت إلى حد ما أنها أكثر المجموعات طلبًا لاستشارات المعهد. إلا أننا بشكل عام لا نستطيع أن نزعم أن لطول أو لقصر فترة رئاسة مسؤول الجهاز تأثيرًا واضحًا في زيادة طلب الاستشارات الإدارية من المعهد. وكذلك فيما يتعلق بمستوى درجة تطبيق الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة لم توضح النتائج الاحتمالية للاختبارات الإحصائية أية اختلافات جوهرية فيما بين مختلف المدد التي مكثها المسؤول في رئاسة الجهاز.

المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز:

تأتي أهمية المرتبة الوظيفية في سياق هذا البحث من أنها توضح مستوى المسؤول طالب الاستشارة وموقعه في الهرم التنظيمي للجهاز الرئيسي الذي يرتبط به طالب الاستشارة من المعهد. ومما يؤكد أهمية المرتبة أو المستوى التنظيمي ما أشار إليه تقرير تقويم نشاط الاستشارات لمعهد الإدارة العامة من أن طلب الدراسة الاستشارية ينبغي أن يكون مقدمًا إلى المعهد من الإدارة العليا في الجهاز، للتثبت من توافر القناعة بأهمية حاجة الجهاز إلى الاستشارة (ص ٢٨). لكن هذا المطلب أو الشرط أحيانًا لا يتوافر فيما يقدم خصوصًا لفروع المعهد من الطلبات الاستشارية.

ولمعرفة ما إذا كان لمرتبة رئيس الجهاز من تأثير في كمية الاستشارات التي يتم طلبها من المعهد وفي مستوى درجة التطبيق لدى الجهاز المستفيد، تم تصنيف رؤساء الأجهزة بحسب مراتبهم الوظيفية إلى (٤) مجموعات. تحتوي المجموعة الأولى على ذوي المراتب من (٥ – ١٠)، والثانية ذوي المراتب من (١١ – ١٣)، والثالثة المرتبتين (١٤ – ١٥)، والمجموعة الرابعة تضم (المراتب الممتازة والوزراء) وفقًا لما جاء ببيانات البحث في الجدول (١٤ – ٥).

وبهذا الخصوص بينت نتائج البحث أن المجموعة الأولى من رؤساء الأجهزة ذوى المراتب (٥ - ١٠) قد كررت من طلباتها لاستشارات المعهد خلال فترة البحث ما نسبته (٩,٠٩٪)، وأن المجموعة الثانية من ذوى المراتب (١١-١٣) قد كرروا من طلباتهم للخدمات الاستشارية ما نسبته (٤٨٪)، فى حين كرر ذوو المراتب العليا من (١٤ - ١٥) من استشارات المعهد ما نسبته (٤٧,٠٦٪). أما ذوو المراتب الممتازة والوزراء فلم يكرروا من الطلبات إلا ما نسبته لا تتجاوز (١١,١١٪). ومن هذا العرض يلاحظ القارئ أن ذوى المراتب (١١ - ١٣) يتقدمون نوعًا ما على غيرهم من ذوى المراتب الأعلى والأدنى من مراتبهم فيما يتعلق بزيادة أو نسبة طلب الاستشارات من المعهد، ويليهم فى الترتيب ذوو المراتب من (١٤ - ١٥). ولكن ما وضحته عموم النتائج (جدول: ١٤ - ٥) لا يظهر أن للمرتبة الوظيفية أو ارتفاع المستوى التنظيمى لرئيس الجهاز تأثيراً فى زيادة نسبة عدد الاستشارات المطلوبة من المعهد.

وفيما يخص ارتفاع مستوى درجة تطبيق الاستشارات من قبل الأجهزة المستفيدة فإن القيم الاحتمالية للاختبارات الإحصائية الاستدلالية لم تظهر أى اختلافات جوهرية لمرتبة رئيس الجهاز على مستوى درجة التطبيق لدى الجهاز المستفيد.

ويلاحظ فى هذا الشأن أن نتائج المرتبة الوظيفية والمستوى التنظيمى فى هذا البحث تختلف مع ما توصلت إليه نتائج دراسة النخيش (وهى القريبة من موضوع البحث إلى حد ما)، فيما بينت من أن ارتفاع المستوى التنظيمى لوحدة التطوير وارتفاع المستوى الوظيفى للمدير، يؤديان إلى ارتفاع درجة المساهمة فى توفير البيانات المطلوبة للاستشارة، ويزيد من نسبة الإسهام فى متابعة عملية تطبيق توصيات الاستشارة. وفى المحصلة نقول إن ما أفصحت عنه نتائج البحث لم يوضح أن للمرتبة الوظيفية وكذلك المستوى التنظيمى للمسؤول تأثيراً ملحوظًا أو جوهريًا يشير إلى زيادة الاستفادة من الخدمات الاستشارية أو رفع مستوى درجة تطبيق الاستشارات من قبل الأجهزة المستفيدة. وهذا ما أوضحته وأكدته المجموعة الأولى من فرضيات البحث من أن المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز ومنسق الاستشارة ومدير متابعة التنفيذ من قبل الجهاز المستفيد ليس لمراتبهم الوظيفية تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق، فى حين تشير دراسة المعيوف إلى وجود علاقة عكسية، أى إنه كما ارتفعت المرتبة الوظيفية، قلت درجة استخدام الاستشارة لدى الجهاز المستفيد.

استخلاص:

وفى هذا المستخلص المستفاد من نتائج أجوبة أسئلة البحث وفرضياته وما تم من المقارنات بين نتائج البحث وغيرها من نتائج الدراسات السابقة، نحاول أن نجيب عن السؤال البحثى الرئيسى المشتق من الهدف الرئيسى للبحث والمطابق لراميه وأغراضه. حيث إن ما تفرع عن السؤال الرئيسى من أسئلة فرعية هى أيضًا مشتقة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسى للبحث. ولذلك فإن الإجابة عن السؤال الرئيسى وما تفرع عنه تجيب بالضرورة عن الهدف الرئيسى وتفريعاته نظراً لتماثل طبيعة المحتوى ووحدة الغرض بين الأهداف والأسئلة.

وفى هذا المضمار تتم متابعة استخلاص ما توصلت إليه أسئلة البحث الفرعية من نتائج. فالسؤال الأول الذى يستوضح عن طبيعة (أمنية، خدمية، تعليمية...) الأجهزة التى تتقدم بطلب الخدمات الاستشارية من المعهد أوضحت نتائجه، أن الأجهزة الخدمية تتقدم غيرها من الأجهزة الأخرى وتحوز على ما يربو على (٤٦٪) من الخدمات الاستشارية التى قدمها المعهد خلال فترة البحث. ويليها فى الاستفادة الأجهزة الأمنية التى حظيت بما لا يقل عن (٢٨٪) من استشارات المعهد التى تناولها البحث. وعن السؤال الثانى حول المجالات الإدارية التى تطلب وتقدم فيها الخدمات الاستشارية وضحت النتائج أن المعهد يقدم من الخدمات الاستشارية ما يغطى (١٢) حقلاً (مجالاً)، وأن أكثر المجالات إقبالاً على طلب الاستشارات هو حقل التنظيم والأساليب، فالاتصالات والمعلومات، ثم الحاسب الآلى.

أما السؤال الثالث الذى تطرق إلى مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للاستشارات المقدمة من المعهد، فقد وضحت نتائجه أن نسبة المطبق من الاستشارات لدى الأجهزة المستفيدة كليًا وجزئيًا لا يتجاوز (٤٤٪) مما تم إنجازه للأجهزة من قبل المعهد خلال الفترة التى تناولها البحث. كما وضحت النتائج أن أهم العوامل الدافعة إلى التطبيق تتضمن: ارتباط الاستشارة باحتياجات الجهاز، وعدم تعارض التوصيات مع الأنظمة المرعية لدى الجهاز، واقتراح الاستشارة لأفكار جديدة قابلة للتطبيق، وسلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات، وأخيراً جودة المنهجية والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها.

وفيما يخص السؤال الرابع الذى يتطرق إلى معوقات أو عدم تطبيق الأجهزة لاستشارات المعهد بينت النتائج أن أهم المعوقات تتلخص فى: ابتعاد الاستشارة عن احتياجات الجهاز، وتدنى مستوى القوى البشرية والإمكانيات المالية لدى الجهاز المستفيد.

وفيما يخص السؤال الخامس ومفاده حول دور كفاءة (مؤهلات) وخصائص مستشارى المعهد فى الإقبال على طلب الاستشارات وتطبيقها، فقد بينت نتائج الإجابة عن هذا السؤال أن مستشارى المعهد بشكل عام يتمتعون بمستوى عال من التأهيل العلمى والتدريب العملى والخبرات الثرية المناسبة لطبيعة عملهم الاستشارى. إلا أن تقييم أدائهم من قبل المستفيدين من خدماتهم لم يكن بالمستوى المتوقع، حيث تراوح بين درجة المتوسط ودون المتوسط؛ مما يعنى أن نسبة الإقبال على طلب الاستشارات من المعهد وكذلك مستوى درجة التطبيق من قبل الأجهزة المستفيدة قد تأثر نتيجة لتدنى مستوى تقييم الرؤساء لكفاءة الاستشاريين.

وما يتعلق بالسؤال الفرعى السادس قبل الأخير ومنحاه مدى ملاءمة الاستشارات التى يقدمها المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية، فقد بينت النتائج أن أكثر من (٥٠٪) من رؤساء الأجهزة المستفيدة لا يرون أن استشارات المعهد تأتى ملائمة لاحتياجاتهم، وهذه نتيجة لا تبدو مرضية ولا متوقعة. ولكن المستشارين يعزون أسبابها إلى مجموعة عوامل منها: الاستشارات لا تطلب أحياناً بغرض الاستفادة وإنما بغرض إحداث وحدات أو وظائف إدارية، وتدنى مستوى تعاون المسؤول مع الاستشارى، وعجز بعض المسؤولين عن تحديد مشكلة جهازه نتيجة لتدنى مستواه التعليمى، وأخيراً تحفظ المسؤولين فى الجهاز فى إعطاء البيانات المطلوبة اللازمة للمستشار. ومجموع هذه العوامل قد أبرزها الاستشاريون وتبين تأثيرها فى نتائج هذا البحث.

السؤال السابع والأخير حول ما لخصائص رئيس الجهاز من تأثير فى الحد من طلب الاستشارات من المعهد وعلى مدى نسبة المطبق منها. وقد جرى حصر هذه الخصائص لرئيس الجهاز فى: المؤهل العلمى، وتاريخ وجهة الحصول عليه، وعدد سنوات بقاء المسؤول فى إدارة الجهاز، وأخيراً المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز. وقد بينت النتائج أن الفوارق بين مختلف فئات التأهيل متقاربة، إلا أن مؤهلى درجة الماجستير يَفضُلون من هم أعلى وأدنى مؤهلاً منهم فى مجالى طلب الاستشارات وتطبيقها. وفيما يتعلق بتاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى تبين من النتائج أن الحاصلين على أعلى المؤهلات خلال فترة (١٤١١هـ - ١٤٢٣هـ) هم الأنشط فى طلب الاستشارات، وأن الحاصلين على أعلى مؤهلاتهم فى الفترة (١٤٠١هـ - ١٤١٠هـ) هم الأعلى نسبة فى تطبيق الاستشارات.

أما جهة الحصول على أعلى مؤهل فقد بينت النتائج أن الحاصلين على أعلى مؤهل علمى من الدول الغربية هم الأفضل فى طلب وتطبيق الاستشارات من خريجى الجامعات

العربية، غير أن الفارق كما وضحت النتائج يظل بسيطًا. وفيما يخص عدد سنوات بقاء الرئيس فى إدارة الجهاز فقد بينت النتائج أن المسؤولين الذين لا تتجاوز مدد مكوثهم فى رئاسة الأجهزة (٤) سنوات هم الأنشط فى طلب وتطبيق الاستشارات. أما بشأن المراتب الوظيفية لرؤساء الأجهزة وتأثيرها فى طلب وتطبيق الاستشارات فتوضح النتائج أن ذوى المراتب (١١ – ١٥) هم الأنشط فى الطلب والتطبيق بين الأدنى والأعلى من مراتبهم الوظيفية.

وفى متابعة هذا المستخلص من النتائج تبين أن من بين (٢٢) فرضية استخدمت فى هذا البحث (٧) فرضيات منها اتضح أن لمتغيراتها المستقلة تأثيرًا جوهريًا فى المتغيرات التابعة، ومن ثم فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة. وهذه المتغيرات هى: حجم الجهاز (عدد الموظفين)، وتوافر الإمكانيات المالية، وارتفاع مستوى الكوادر البشرية العاملة فى الجهاز، ومشاركة الجهاز مع الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير المطلوب، وتعدد إنجازات الاستشارى فى مجال البحوث والدراسات العلمية، وملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز المستفيد، وأخيرًا سهولة فهم تقرير الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد. ويلاحظ أن فيما توصلت إليه نتائج هذه الفرضيات (السبع) درجة عالية من الانسجام والتوافق مع نتائج ما توصلت إليه أجوبة أسئلة البحث ونوه إليه فى المستخلص أعلاه.

وفى ختام هذا المستخلص من النتائج نستحضر ما سبق إجراؤه من المقارنات بين نتائج هذا البحث وبعض الدراسات السابقة. ففى الجدول (٥ – ٥) توضح نتائج البحث أن (٢٨,١٠٪) من الاستشارات إما مرفوضة، وإما أن الجهاز لم يتخذ أى إجراء بشأنها. وأن (٣٨,٣٢٪) من الاستشارات أيضًا ما زالت موضع نقاش لدى الجهات المعنية ولم تتم الاستفادة منها. وبينت النتائج كذلك أن المطبق كليًا من الاستشارات لا تتجاوز نسبته (٨,٤٠٪) من مجموع الاستشارات التى تناولها البحث. أما ما تم تطبيقه كليًا وجزئيًا فتبلغ نسبته (٤٣,٩٢٪) كما توضح النتائج.

ونتيجة لسؤال مباشر تم توجيهه والإجابة عنه من رئيس الجهاز ومستشار المعهد حول نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات مدار البحث، بينت النتائج أن متوسط نسبة التطبيق من وجهة نظر رؤساء الأجهزة تصل إلى (٤٤,٠١٪)، ومن وجهة نظر مستشارى المعهد يبلغ متوسط التطبيق بحسب توقعاتهم (٤٣,٥١٪). وهاتان النسبتان لوجهتى نظر

الرؤساء والمستشارين تعدان متقاربتين إلى حد التطابق. ولعلنا من هذا العرض نستخلص أن المطبق كليًا وجزئيًا من الاستشارات التى تناولها هذا البحث هى (٤٤٪) تقريبًا.

وإذا ما قارنا هذه النتيجة أو النسبة بدراسة الحارثى فسنجد أن ما تم تطبيقه كليًا لا يتجاوز (١٠٪) من الاستشارات التى تناولها فى دراسته، وأن ما تم تطبيقه جزئيًا فى الدراسة نفسها يصل إلى (٣٠٪)، وهذا يعنى أن المطبق كليًا وجزئيًا بحسب دراسة الحارثى لا يتجاوز (٤٠٪) من الاستشارات موضع البحث. أما دراسة المعيوف (أطروحة دكتوراه) فقد توصلت إلى أن ما تم استخدامه من استشارات معهد الإدارة العامة إبان إجراء الدراسة لا يتجاوز (٣,٣٣٪) من مجموع الاستشارات التى تناولها فى بحثه. وعند هذا الحد يأمل الباحثان أن يكونا قد أجابا عن السؤال الرئيس للبحث وغطيا الهدف الرئيس الذى قام البحث لتحقيقه.

الفصل السابع

أهم النتائج والتوصيات



أهم النتائج:

فى مدخل هذا الفصل نبين للقارئ أنه يتكون من أربعة أقسام مختصرة وكل قسم منها له تفريعاته الخاصة به وهى:

أولاً: البيانات الشخصية لمنسوبى الأجهزة المستفيدة من الاستشارات.

ثانيًا: البيانات الشخصية لمنسوبى المعهد من الاستشاريين.

ثالثًا: ملخص لأهم نتائج الفرضيات.

رابعًا: ملخص لأهم نتائج أسئلة البحث.

أولاً - البيانات الشخصية لمنسوبى الأجهزة المستفيدة من الاستشارات (أ،ب،ج):

أ - رئيس الجهاز الحكومى المستفيد من الاستشارة:

١- المرتبة الوظيفية وتوزيع شاغليها إلى فئات:

(٣٨,٣٢٪) من مرتبة وزير إلى المرتبة ١٤، (١٧,٧٦٪) من المرتبة ١١-١٣، (٩,٣٥٪) من المرتبة ٥-١٠، و(٨,٤١٪) (رتب عسكرية) من رائد - فريق.

٢- المؤهلات العلمية موزعة إلى فئات:

(٣٦,٤٥٪) بكالوريوس، و(٤٩,٧١٪) دراسات عليا، و(٥,٦١٪) شهادة دبلوم ثانوى فما دون.

٣- تاريخ الحصول على أعلى مؤهل علمى موزع على فترات زمنية:

(٤١,٢١٪) منذ عام ١٤٠٠هـ وما قبله، و(٣٢,٧١٪) بين عام ١٤٠١-١٤١٠هـ، و(١١,٢١٪) نالوا مؤهلاتهم العلمية بين ١٤١١-١٤٢٣هـ.

٤- جهة الحصول على أعلى مؤهل علمى موزع إلى جهات:

(٥٠,٥٧٪) من مؤسسات التعليم فى المملكة، و(٣٤,٨٥٪) من الولايات المتحدة وكندا، و(٥,٦١٪) من أوربا ومصر.

٥- عدد سنوات الخدمة فى الدولة موزعة إلى فئات:

(٤٣٪) بين ٢١-٣٠ سنة خدمة، و(٢٥,٣٠٪) بين ٣١-٤٠ سنة، و(٥,٥٪) لا تزيد خدماتهم عن ١٠سنوات، و(٧٢,٩٠٪) تزيد خدماتهم عن ٢١ سنة.

٦- عدد سنوات مكوث المسؤول فى رئاسة الجهاز موزعة إلى فئات:

(٤٣,٩٣٪) لا تزيد مـدتهم عن ٤ سنوات، و(٣٧,٣٨٪) بين ٥-١٠ سنوات، و(١٩٪) تمتد رئاستهم للجهاز بين ١١-١٣ سنة.

٧- العاملون السعوديون وغيرهم لدى الأجهزة المبحوثة / بحسب مؤهلاتهم العلمية:

السعوديون:

(٥٨,٩٣٪) من السعوديين يعملون فيما نسبته (٧٨,٨٥٪) من الأجهزة المبحوثة، ومؤهلاتهم لا تتجاوز شهادة المتوسط. و(٤٢,٠٦٪) من الأجهزة يعمل فيها من السعوديين ذوى المؤهلات العليا ما لا يزيد عن (٢,١٧٪) من نسبة العاملين فى هذه الأجهزة.

غير السعوديين:

(٦,٥٠٪) من غير السعوديين يعملون فيما نسبته (١٧,٧٦٪) من الأجهزة المبحوثة بمؤهل ثانوى ومـا دون ذلك، و(٢,١١٪) من ذوى المؤهلات العليـا يعـملون بما نسبتـه (١١,٢١٪) من الأجهزة المبحوثة. ونسبة العاملين عموماً من غير السعوديين فى الأجهزة التى تناولها البحث لا تتجاوز (٩٪) من الموظفين، ويبدو أن أغلبهم يعملون فى الخدمات الدنيا.

٨- حجم الجهاز الحكومى (بحسب عدد موظفيه) ونسبة الاستفادة من الاستشارات:

(٣٦,٤٥٪) من الاستشارات استفادت منها الأجهزة التى لا يزيد عدد موظفيها عن (١٠٠) موظف، و(٤٥,٧٩٪) استفادت منها الأجهزة الكبيرة التى يزيد عدد موظفيها عن (٣٠٠) موظف، و(١١,٢١٪) من الاستشارات استفادت منها الأجهزة المتوسطة التى لا يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظف.

ب - ضابط الاتصال فى الأجهزة الحكومية المستفيدة من الاستشارة:

١- مسمى الوظيفة:

(٣٨,٣٢٪) من ضباط الاتصال مديرو إدارات، و(٢٠,٥٦٪) مشرفون (مراتب إشرافية)، و(٢٠,٥٦٪) مراتب مختلفة، و(١٤,٩٦٪) بين وكيل مساعد ومدير عام ومفتش إدارى.

٢- المراتب الوظيفة التى يشغلها ضابط الاتصال:

(٤٠ , ٥٠٪) من المرتبة ١-١٠ من الكادر المدنى، و(٢١ , ١١٪) من المرتبة ١٣-١١، و(٨٠ , ٢٪) مراتب عليا، و(٢٨ , ١٠٪) (قطاع عسكرى)، و(١٢٪) من رتبة رقيب - نقيب، و(٤١ , ٨٪) من رتبة رائد - عميد.

٣- المؤهلات العلمية لضابط الاتصال:

(٩٣ , ٤٣٪) بكالوريوس، و(٤٣ , ٢٢٪) ماجستير ودكتوراه، و(١٧ , ٢٦٪) شهادة ثانوية وما دونها.

٤- التخصص العلمى لضابط الاتصال:

(٣٨ , ٣٧٪) إدارة، و(٧٦ , ١٧٪) علوم تطبيقية، و(٥٩ , ١٥٪) علوم اجتماعية وأمنية، و(٧٤ , ٣٪) علوم شرعية.

٥- عدد سنوات الخدمة فى الدولة:

(٣٩ , ٣٧٪) بين ١١-٢٠ عاما، و(٤٣ , ٣٥٪) بين ٢١-٣١ عامًا وأكثر، و(٨٥٪) من ضباط الاتصال تزيد خدماتهم عن ٦ سنوات.

٦- عدد مرات التنسيق (الخبرة فى التنسيق):

(٦٤ , ٣٣٪) خبرة لمرة واحدة، و(٧١ , ٣٢٪) من مرتين إلى أكثر من ٤ مرات فى عملية التنسيق، و(٥٦ , ٢٠٪) ليس لديهم خبرة فى التنسيق.

ج - خصائص إدارات متابعة تنفيذ الاستشارة فى الجهاز الحكومى:

١- الإدارة التى تولت متابعة تنفيذ الاستشارة:

(٠٨ , ١٣٪) الإدارة العليا، و(٩٥ , ١٤٪) إدارة التخطيط، و(٢٥ , ٣٩٪) الإدارة المستفيدة، و(٣٥ , ٩٪) وحدة التطوير الإدارى.

٢- مسمى الوظيفة:

(٦ , ٤٪) إدارة عليا، و(٥ , ٢١٪) مدير عام، و(٤ , ٣٧٪) مدير إدارة، و(٤ , ٨٪) مشرف.

٣- المرتبة الوظيفية والرتب العسكرية:

أ - المراتب المدنية:

(٨,٤١٪) من المرتبة ١٤-١٥، و(١٤,٩٥٪) من المرتبة ١١-١٣، و(٣٢,٧١٪) من المرتبة ٢-١٠، و(١٢,١٠٪) وظائف تعليمية وصحية خارج نظام المراتب.

ب - الرتب العسكرية:

(٢,٨٠٪) من لواء - فريق، و(١٥,٨٩٪) من مقدم - عميد، و(٣,٧٤٪) من ملازم - رائد، و(١,٨٧٪) من جندى - رئيس رقباء.

٤- المؤهل العلمى لمتابعى تنفيذ الاستشارة:

(١٣,٠٨٪) دبلوم ثانوى فأقل، و(٤٥,٧٩٪) بكالوريوس، و(١٩,٦٣٪) ماجستير، و(٨,٤١٪) دكتوراه.

٥- التخصص العلمى لمتابعى التنفيذ:

(٢٣,٤٪) إدارة، و(١٦,٨٪) علوم تطبيقية، و(١٥٪) علوم اجتماعية، و(١١,٢٪) علوم أمنية، و(٣,٧٪) علوم شرعية.

٦- عدد سنوات الخبرة لمتابعى التنفيذ:.

(٦,٥٤٪) ٥ سنوات فأقل، و(٢,٨٠٪) من ٦-١٠ سنوات، و(١٢,١٥٪) من ١١-١٥ سنة، و(٢٠,٥٦٪) من ١٦-٢٠ سنة، و(١٤,٠٢٪) من ٢٦-٣٠ سنة، و(١٥,٨٩٪) ٣١ سنة فأكثر.

ثانياً - البيانات الشخصية لمنسوبى المعهد (منسقى الاستشارات موضع البحث):

أ - خصائص وظائف ومؤهلات المستشارين:

١- المرتبة الوظيفية والرتب العلمية للمستشارين:

(٦٧,٠٤٪) من المرتبة ٨-١٠، و(٢١,٧٩٪) من المرتبة ١١-١٣، و(٣,٩١٪) أستاذ مساعد، و(١,١٢٪) أستاذ مشارك.

٢- آخر مؤهل علمى:

(١,١٢٪) بكالوريوس، و(٤٣,٥٨٪) دبلوم عالى، و(٤٤,٦٩٪) ماجستير، و(٥,٥٩٪) دكتور.

٣- تاريخ الحصول على آخر مؤهل علمى للمستشار:

(١,٦٨٪) ١٣٩٠هـ وما قبل، و(١٨,٩٩٪) من عام ١٣٩١هـ-١٣٩٥هـ، و(٤٢,٤٦٪) من عام ١٣٩٦هـ-١٤٠٠هـ، و(١٨,٤٤٪) من عام ١٤٠١هـ-١٤٠٥هـ، و(٥,٥٩٪) من عام ١٤٠٦هـ-١٤١٠هـ.

٤- التخصص للمستشار:

(٣٢,٩٦٪) إدارة عامة، و(٤١,٣٤٪) إدارة مكتبية، و(٨,٣٨٪) مكتبات، و(٨,٩٤٪) حاسب آلى، و(٧,٨٢٪) تخصصات متنوعة.

ب - خصائص خدمات وخبرات المستشارين:

١- سنوات الخدمة فى الدولة:

(٢١,٧٩٪) ١٠ سنوات فأقل، و(٥٢,٥١٪) من ١١-٢٠ سنة، و(٢٤,٥٨٪) من ٢١- ٣٠ سنة.

٢- سنوات الخبرة فى مجال الإشراف:

(٣٦,٢١٪) دون خبرة سابقة فى مجال الإشراف، و(٦,١٥٪) سنة واحدة، و(٨,٩٤٪) سنتان، و(٦,٧٠٪) ثلاث سنوات، و(١٨,٤٤٪) من ٤-١٠ سنوات، و(١٠,٠٦٪) من ١١-١٥ سنة، و(٦,١٥٪) ١٥سنة فأكثر.

٣- سنوات الخبرة فى مجال تنسيق الاستشارات:

(٣٦,٢١٪) دون خبرة سابقة، و(١٣,٩٧٪) سنة واحدة، و(٧,٨٢٪) سنتان، و(٨,٩٤٪) ثلاث سنوات، و(٥,٥٩٪) أربع سنوات، و(٨,٩٤٪) من ٥-١٠ سنوات، و(١٠,٠٦٪) أكثر من ١٠ سنوات.

٤- نسبة المكافأة المرضية للاستشاري:

(١١,٧٣٪) يرضـون أقل من (٣٠٪) من الراتب الشـهـرى، و(٣٢,٩٦٪) يطلبـون من (٣٥-٥٠٪) من الراتب، و(٤١,٩٠٪) يطلبـون من (٦٠-١٠٠٪) من الراتب، و(٣,٩١٪) أكثر من (١٠٠٪) من الراتب الشهرى.

٥- عدد مرات الاتصال بالمنسق الاستشارى:

(٣٥,٢٠٪) من الاسـتـشـاريين لم يتـصل به على الإطلاق، و(٦,١٥٪) مـرة واحـدة، و(١٦,٢٠٪) مرتان، و(٥,٥٩٪) ثلاث مرات، و(١١,١٧٪) ٤ مرات فأكثر.

ج - خصائص خبرات ودورات الاستشارى فى مجال الاستشارات:

١- سنوات الخبرة فى مجال الاستشارات:

(١٠,٦١٪) ٥ سنـوات فـأقـل، و(٢٥,١٤٪) مـن ٦-١٠ سـنـوات، و(٢٣,٤٦٪) مـن ١١-١٥سنة، و(٢٢,٩١٪) ١٦ سنة فأكثر.

٢- عدد الدورات فى مجال الاستشارات:

أ - الدورات الداخلية:

(٣٩,٦٦٪) لم يحـصلوا على دورات على الإطلاق، و(٤٣,٠٢٪) دورة واحـدة فـقط، و(١٤,٥٣٪) دورتان فأكثر.

ب - الدورات الخارجية:

(٦٥,٩٢٪) لم يحـصلوا على دورات على الإطلاق، و(٢٠,١١٪) دورة واحـدة فـقط، (٧,٨٢٪) دورتان فأكثر.

٣- عدد الاستشارات التى أنجزها المستشار:

أ - ما أنجزه المستشار منفرداً:

(٧,٨٢٪) من الاستشاريين لم يعملوا منفردين، و(١٠,٠٦٪) لمرة واحدة فقط، و(٩,٥٠٪) لمرتين، و(١٠,٠٦٪) لثلاث مـرات، و(٦,٧٠٪) لأربع مـرات، و(٣٩,٦٦٪) من ٥-١٠مـرات (استشارات)، و(٩,٥٠٪) أكثر من ١٠ استشارات.

ب – ماأنجزه المستشار مشاركًا لغيره:

(٢٠,١١٪) من الاستشاريين لم يعملوا مع غيرهم، و(٢٤,٥٨٪) لمرة واحدة فقط، و(٢٠,٦٧٪) لمرتين، و(٧,٢٦٪) لثلاث مرات، و(٤,٤٧٪) لأربع مرات، و(١٦,٧٦٪) من ٥–١٠ مرات، و(٢,٢٣٪) أكثر من ١٠ استشارات.

٤- العدد المناسب لأعضاء الفريق من وجهة نظر المستشار:

(٥,٥٩٪) من الاستشاريين يكتفون بواحد فقط، و(٥٣,٠٧٪) باثنين، و(٣١,٨٤٪) بثلاثة، و(٢,٧٩٪) ٤ فأكثر من الاستشاريين.

٥- خبرات الاستشارى العملية والتدريبية والعلمية:

أ – سنوات الخبرة فى مجال التدريب:

(١٢,٨٥٪) من الاستشاريين خبراتهم ٥ سنوات فأقل، و(٢٠,٦٧٪) من ٦–١٠ سنوات، و(٣٧,٤٣٪) من ١١–١٥ سنة، و(٢٨,٤٩٪) ١٦سنة فأكثر.

ب – عدد الدورات التدريبية التى حصل عليها المستشار فى مجال التدريب:

(٤,٤٧٪) من الاستشاريين دون سابق دورة، و(٢٨,٤٩٪) من ١–٥ دورات، و(٤٥,٨١٪) من ٦–١٠ دورات، و(١٨,٩٩٪) ١١ فأكثر فى مجال التدريب.

٦- عدد البحوث المنشورة وغير المنشورة المنجزة من الاستشاريين:

أ – البحوث المنشورة:

(٦١,٤٥٪) من الاستشاريين لم ينجز بحثًا، و(٨,٩٤٪) بحثًا واحداً، (١٠,٠٦٪) بحثين، و(٥,٥٩٪) ثلاثة بحوث، و(٥,٠٣٪) ٤ فأكثر من البحوث المنشورة.

ب – البحوث غير المنشورة:

(٥٨,١٠٪) من الاستشاريين دون إنجاز، و(١١,٧٣٪) بحثًا واحداً، (١,١٢٪) بحثين، و(٢,٢٣٪) ثلاثة بحوث، و(١٦,٧٦٪) أربعة بحوث فأكثر لم تنشر.

٧- عدد الندوات والمؤتمرات:

(٤٣,٠٢٪) لا يوجـد، و(١٤,٥٣٪) واحـدة، و(٢٠,١١٪) من ٢-٤ ندوات، و(٨,٣٨٪) من ٥-١٠ ندوات، و(٦,٧٠٪) ١١ فأكثر.

ثالثًا - ملخص لأهم نتائج الفرضيات:

تكونت فرضيات هذا البحث كما وضح في متنه من ٢٢ فرضية مقسمة بحسب مواضيعها إلى ثلاثة أقسام:

يتعلق الأول منها بخصائص الجهاز الحكومي المستفيد من الاستشارة، ويتعلق الثانى بالمستشار معد الاستشارة، والقسم الثالث والأخير يتعلق بمحتوى الاستشارة، وما لمجموع هذه الفرضيات من تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وقد بينت النتائج ما يلى:

١- فيما يخص القسم الأول من الفرضيات الذى يتكون من (٦) فرضيات فقد تبين: أن لحجم الجهاز الحكومى (عدد الموظفين)، وتوافر الإمكانيات المادية، وارتفاع مستوى الكوادر البشرية العاملة لدى الجهاز له تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وماعدا ذلك من الفرضيات ليس له تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق.

٢- فيما يخص القسم الثانى من الفرضيات الذى يتكون من (٧) فرضيات بينت النتائج: أن لمشاركة الجهاز مع الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير المطلوب، وتعدد إنجازات الاستشارى من البحوث والدراسات العلمية له تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وأن ما عدا ذلك من الفرضيات الخاصة بهذا القسم ليس لها أى تأثير جوهرى فى مستوى درجة التطبيق.

٣- فيما يتعلق بالقسم الثالث من الفرضيات الذى يتكون من (٩) فرضيات، وضحت نتائجها أن لملاءمة الاستشارة لاحتياجات الجهاز، وسهولة فهم تقرير الاستشارة من قبل الجهة المستفيدة، تأثيراً جوهرياً فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة لدى الجهاز المستفيد. وأن ما عدا ذلك من فرضيات هذا القسم ليس له تأثير جوهرى فى مستوى درجة تطبيق الاستشارة.

رابعًا - ملخص لأهم نتائج الأسئلة:

١- خلال الفترة التى تطرق لها البحث (١٤١٦-١٤٢٠هـ) أنجز المعهد ٢٢٨ استشارة للأجهزة الحكومية:

منها (٨٦) أنجزها فرع المعهد فى جدة، و(٧٢) فرع المعهد بالدمام، و(٦٢) أنجزها المركز الرئيسى، و(٨) الفرع النسوى بالرياض. ومن هذا المجموع استفادت الأجهزة الخدمية بما نسبته (٤٦،٩٣٪)، والأمنية (٢٨،٥١٪)، والتعليمية (١٨، ٢٠٪)، والتنظيمية / القضائية (٤،٣٩٪).

٢- تقديم الخدمات الاستشارية من قبل المعهد يتحدد فى اثنى عشر مجالاً:

ويتركز إقبال الأجهزة على طلب الخدمة وفقًا للتالى: التنظيم والأساليب (٢٨،٥١٪)، الاتصالات والمعلومات (٤٤، ٢٥٪)، الحاسب الآلى (١٣،٦٠٪)، المكتبات والوثائق، المشتريات والمستودعات (٠٩، ١٠٪)، الإجراءات وطرق العمل (٢١، ٩٪) .... إلخ.

٣- تعاون الجهاز الحكومى المستفيد مع الاستشاريين فيما يخص الاجتماعات والزيارات الميدانية:

بينت النتائج أن القيمة المتوسطة للاجتماعات المطلوبة (٥،٣٦)، وأن المتحقق منها (٤،٩٨) اجتماعًا، وأن متوسط عدد زيارات الفريق فى أثناء إعداد الاستشارة (٥،٣٨) زيارة من وجهة نظر الاستشاريين.

٤- مستوى الاتصال والمشاركة نحو تحديد أهداف التغيير الذى يرغب فيه الجهاز:

بينت النتائج أن دون الـ (٥٠٪) من رؤساء الأجهزة المستفيدة فقط راضون عن مستوى الاتصال والمشاركة، وأن (٤١،٨٠٪) من الاستشاريين يوضحون أنه بالفعل يتم اطلاع الجهات المستفيدة على نتائج الاستشارة وأخذ ملاحظاتها بالاعتبار قبل تقديم التقرير الأخير، وأن (٦٤،٩٧٪) يوضحون بروز خلافات نحو التقرير بين وجهتى نظر المعهد والجهاز المستفيد، وأن حسم الخلاف يتم لصالح الجهاز من وجهة نظر (٣٦،٣٦٪) من الاستشاريين.

٥- إجراءات التطبيق المتخذة بعد تسلم تقرير الاستشارة من قبل الجهاز المستفيد:

بينت نتائج البحث أن ما يزيد فى نسبته عن (١٠٪) من الاستشارات إما مجمدة وإما مرفوضة من قبل الأجهزة المستفيدة، وأن قرابة (٢٠٪) لازالت تحت الإجراء، وأن

(١٩٪) مازالت تحت المناقشة لم تبلغ مرحلة التطبيق، وأن ما تم تطبيقه كليًا وجزئيًا هو فى حدود (٤٣٪) من مجموع الاستشارات التى تناولها البحث.

٦- العوامل المؤدية إلى تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز الموضحة فى إجابته عن ١١ عاملاً جاء من أهمها:

- أولاً: ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات الجهاز واهتماماته.
- ثانيًا: عدم تعارض التوصيات مع الأنظمة المتبعة فى الجهاز، وتوافق نتائج التقرير مع توقعات الجهاز ومصالحه.
- ثالثًا: اقتراح أفكار جديدة واضحة وقابلة للتطبيق، وتوصيات واضحة مدعمة بالبيانات وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
- رابعًا: سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات.
- خامسًا: المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها، ومراعاة جودة أسلوب صياغة التقرير بشكل يتلاءم مع احتياجات الجهاز ومشكلاته.

٧- نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارات من وجهتى نظر رئيس الجهاز والمستشار:

- أولاً: من وجهة نظر رئيس الجهاز فإن ما تم تطبيقه لا يزيد عن (٤٤,٠١٪) من مجموع الاستشارات. (وهذه النتيجة تقرب من النتيجة رقم (٥) الموضحة أعلاه).
- ثانيًا: من وجهة نظر الاستشارى فإن ما تم تطبيقه من الاستشارات لا يتجاوز (٤٣,٥١٪) من مجمل ما تم بحثه من الاستشارات. ومما يلاحظ أن وجهتى نظر الرئيس والمستشار متقاربتان؛ مما قد يوثق مصداقية النتيجة.

٨- كفاية المعلومات المتوافرة للفريق الاستشارى من وجهتى نظر رئيس الجهاز والاستشارى:

- أولاً: رئيس الجهاز: (٥٤,٨٠٪) من عينة رؤساء الأجهزة لا يرون أن الاستشاريين يعددون مصادر معلومات الاستشارة، و(٢٠,٥٨٪) فقط لا يوافقون على ذلك. وفيما يخص نقص المعلومات الموفرة من الأجهزة للاستشاريين تراوحت موافقة عينة الرؤساء بين (٦٠,٥٨٪ – ٧٣,٣٣٪)، فى حين أن (٢٠٪ – ٢٦,٦٦٪) من عينة الرؤساء لا يرون أن الأجهزة توفر المعلومات المطلوبة للاستشاريين.
- ثانيًا: المستشار: من وجهة نظر المستشارين فإن نسبة ما وفرته الأجهزة للمعلومات

المطلوبة تتراوح بين (٣٢,٢٠٪ - ٤٩,٨٠٪)، فى حين تتراوح إجابات غير الموافقين من الاستشاريين بين (٥٧,٠٦٪ - ١٩,٥١٪) من مجتمع البحث.

٩- العوامل المعيقة والمساعدة والميسرة (والوسيطة) لعملية تطبيق الاستشارة من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد:

توضح النتائج أن (٥٣,٤٠٪ - ٦٣,١١٪) من عينة الرؤساء يعزون تدنى نسبة التطبيق إلى أسباب تتعلق بالاستشارة، ولكن ما نسبته (٣٨,٨٤٪ - ٤٠,١٠٪) من الرؤساء أنفسهم لا يوافقون على ذلك. ويلاحظ أن مابين (٥٥,٧٧٪ - ٤٤,٧٧٪) من الرؤساء يعزون تدنى التطبيق إلى أسباب مالية وبشرية وأخرى تتعلق بالجهاز نفسه، فى حين أن (٤٧,١٢٪ - ٤١,٣٤٪) من العينة نفسها لا يوافقون.

(٦٦,٦٧٪ - ٧٢,٣٤٪) من عينة الرؤساء يوافقون بدرجة عالية جداً إلى عالية فمتوسطة على أن توافر الإمكانيات المالية والبشرية تساعد الجهاز على رفع درجة التطبيق، فى حين أن (٣٣,٣٣٪ - ٢٧,٦٦٪) من العينة لا يوافقون.

وما بين (٥٨,٦٥٪ - ٧٢,٣٨٪) من عينة الرؤساء أيضاً لا يوافقون على إسهام المعهد فى متابعة تطبيق الاستشارة وزيارة الأجهزة بشكل دورى بغرض المراجعة والتقويم، على حين أن (٣٩,٤٢٪ - ٣٠,٤٧٪) من المبحوثين لا يمانعون فى ذلك.

١٠- مستوى كفاءات (مؤهلات) وخصائص مستشارى المعهد:

المؤهلات العلمية: توضح النتائج أن (٤٣,٥٨٪) من الاستشاريين حاصلون على درجة الدبلوم العالى، و(٤٤,٦٩٪) على الماجستير، و(٥,٥٩٪) على درجة الدكتوراه. بمعنى أن (٩٣,٨٦٪) من استشاريى المعهد لا تقل مؤهلاتهم العلمية عن درجة الدبلوم العالى.

وفى مجال التدريب الإدارى: توضح النتائج أن (٦٤,٨٠٪) من الاستشاريين حاصلون على دورات تتراوح بين ٦ إلى أكثر من ١١ دورة. وأن (٩٣,٣٠٪) منهم حاصلون على دورات أقلها واحدة وأكثرها يزيد عن ١١ دورة.

وفى حقل الخدمات (الخبرات) العملية: توضح النتائج أن (٧٧,٠٩٪) من الاستشاريين تتراوح خدماتهم فى الدولة بين ١١-٣٠ عاماً، وأن (٧١,٥١٪) منهم تتراوح خدماتهم فى مجال الاستشارات بين ٦ إلى أكثر من ١٦ عاماً، وأن (٨٦,٨٦٪) من مجتمع البحث تتراوح خدماتهم فى مجال التدريب الإدارى بين ٦ إلى ما يزيد على ١٦ عاماً.

١١- خصائص ومهارات وقدرات استشاريى المعهد من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد:

توضح نتائج البحث أن ما بين (٢٠,٥٩٪ - ٢٥,٢٤٪) من عينة رؤساء الأجهزة مقتنعون بقدرات ومهارات الاستشاريين فى التعرف على احتياجات الأجهزة الحكومية وإعداد الاستشارات بدقة، فى حين أن نسبة غير الموافقين من العينة تتراوح ما بين (٦١,٧٦٪ - ٦٨,٩٣٪). أما قناعة الموافقين من الرؤساء على كفاءة استشاريى المعهد فيما يخص جودة أسلوب وإعداد التقرير النهائى للاستشارة من درجة عالية جداً إلى عالية فمتوسطة فإنها تتراوح ما بين (٣٦,١٩٪ - ٣٧,١٥٪)، فى حين أن نسبة (٦٢,٨٦٪ - ٦٣,٨١٪) من العينة لا يوافقون على ذلك.

١٢- بعض العوامل المؤثرة فى القناعات ودرجة الاقبال على طلب الاستشارات من وجهة نظر رئيس الجهاز المستفيد:

توضح النتائج أن (٢٢,١١٪) من عينة الرؤساء يوافقون على أن طلب الاستشارة من المعهد يأتى من رغبة مسؤول الجهاز فى التطوير، فى حين أن الأغلبية وهم (٧٣,٠٨٪) من العينة لا يوافقون على أن طلب الاستشارة من الرئيس يأتى لغرض التطوير. وتبين النتائج كذلك أن ما بين (٣٨,٠٩٪ - ٢٦,٦٧٪) من عينة مجتمع الرؤساء يوافقون على أن إقبال المسؤولين فى الأجهزة على طلب الاستشارات من المعهد يعود إلى مجانية التكاليف، وأن المعهد لو طلب مقابلاً مالياً مثل المكاتب الخاصة لقل إقبال الطلب على استشاراته، على حين تتراوح نسبة غير الموافقين من العينة على هذا الرأى ما بين (٥٣,٢٤٪ - ٥٦,١٩٪) وهم الأغلبية من المجيبين.

وتوضح النتائج أن ما بين (٦٧,٦٥٪ - ٧٥,٢٥٪) من عينة البحث يوافقون بدرجة عالية جداً وعالية فمتوسطة على أن حرية الاختيار للاستعانة بمكاتب استشارية محلية أو أجنبية غير المعهد متاحة لهم، فى حين يختلف مع هذا الرأى ما نسبته بين (٣٢,٣٦٪ - ٢٤,٦٥٪) من العينة المجيبة عن الاستبانة.

١٣- مدى رضا المستشار عن المكافأة وأثرها فى جودة التقرير:

توضح النتائج أن (٣٨,٦٤٪) من مجتمع الاستشاريين يوافقون على أن تدنى المكافأة المالية تؤثر فى جودة تقرير الاستشارة، فى حين أن (٤٤,٨٩٪) من المجتمع لا يوافقون على هذا الرأى.

وتوضح النتائج كذلك أن متوسط نسبة المكافأة المرضية للاستشاريين لا تقل عن (٧٢,٧١٪) من الراتب الشهرى. وأن قرابة (٩٤٪) من مجتمع البحث راضون عما سبق أن أعدوه من تقارير استشارية، وأن ما لا يزيد عن قرابة (٦٪) من الاستشاريين فقط غير راضين عما سبق إعداده من التقارير الاستشارية.

١٤- ملاءمة استشارة المعهد لاحتياجات الأجهزة المستفيدة من وجهة نظر رئيس الجهاز:

توضح النتائج أن ما بين (٢٠,١٩٪ - ٤٣,٢٧٪) من عينة مجتمع البحث (رؤساء الأجهزة) يوافقون جميعًا على أن تقرير الاستشارة يفي بالاحتياج وبسهولة التطبيق ومراعاة إمكانيات الأجهزة المستفيدة، في حين أن ما تتراوح نسبته بين (٤٩,٥١٪ - ٧٤,٧٦٪) من عينة الرؤساء المجيبين على الاستبانة لا يوافقون على أن استشارات المعهد تفي باحتياجات الأجهزة الحكومية ولا تتمتع بصفة سهولة التطبيق ومراعاة إمكانيات الأجهزة المستفيدة.

١٥- خصائص رئيس الجهاز وتأثيرها فى طلب وتطبيق الاستشارة موضحة فيما يلى:

أ - أعلى مؤهل علمى لرئيس الجهاز:

بينت النتائج أن مؤهلى الماجستير بين من تناولهم البحث هم الأعلى نسبة (٣١,٤٣٪) فى طلب الاستشارات من المعهد، وأن مؤهلى الدكتوراه هم الأعلى نسبة (٤٩٪) فى مجال التطبيق. ويلى مؤهل الماجستير فى طلب الاستشارات مؤهلو البكالوريوس (٢٠,٥١٪)، ويلى مؤهلى الدكتوراه فى التطبيق مؤهلو الماجستير (٤٨,٨٧٪)، إلا أن الفارق بينهما بسيط لا يبلغ مستوى الجوهرية.

ب - تاريخ حصول رئيس الجهاز على أعلى مؤهل علمى:

بينت النتائج أن الأحدث فى الحصول على المؤهل العلمى هم الأعلى نسبة (٢٧,٢٧٪) فى طلب الاستشارات، وأن الحاصلين على أعلى مؤهل علمى بين عام ١٤٠١-١٤١٠هـ هم الأعلى (٤٨,٥٩٪) فى مجال التطبيق.

ج - جهة حصول رئيس الجهاز على أعلى مؤهل علمى:

وضحت النتائج أن خريجى جامعات أوروبا وأمريكا الشمالية أعلى نسبة (٢٤,٣٩٪) فى طلب الاستشارات، وفى تطبيقها (٤٨,٦٨٪)، من خريجى الجامعات السعودية والمصرية

(٢١, ٢٣٪) فى مجال طلب الاستشارات، وفى مجال تطبيقها (٣٩, ٨٣٪). والاختلاف كما يلاحظ بين المتغيرات لا يرقى إلى درجة الجوهرية.

د - عدد سنوات مكوث المسؤول فى رئاسة الجهاز:

بينت النتائج أن الرؤساء الذين لم تتجاوز مدة بقائهم فى الرئاسة ٤ سنوات هم الأعلى نسبة (٥٣, ٢٥٪) فى طلب الاستشارات وفى تطبيقها (٥٨, ٥٢٪).

هـ - المرتبة الوظيفية لرئيس الجهاز:

أظهرت النتائج أن الأعلى نسبة (٤٨٪) فى طلب الاستشارات من المعهد وتطبيقها لدى الجهاز المستفيد (١٠, ٤٥٪) هم الرؤساء ذوو المراتب من ١١-١٣ (مديرو عموم)، ويليهم فى ترتيب نسبة طلب الاستشارات (٤٨,٠٦٪) وفى التطبيق (٤٠,٧٧٪) ذوو المراتب من الرابعة عشرة إلى الخامسة عشرة.

التوصيات:

بينت النتائج أن نسبة من طلبات الاستشارات تصل بقصد مخصوص إلى فروع المعهد من مستويات إدارية دون الوسطى، وهى مستويات لا تملك مقومات التنفيذ. لذلك يصبح من المهم أن تحصر طلبات الاستشارات فى الإدارة العليا فى الجهاز المستفيد للتثبت من القناعة بالحاجة إلى الاستشارة ولكون الإدارة العليا هى الأقدر على توفير متطلبات التنفيذ من مالية وقوى بشرية. كما بينت النتائج معاناة الاستشاريين فى أثناء مهماتهم عندما يتجاهل بعض مسؤولى الأجهزة مجرد مقابلتهم والتحدث معهم والإجابة عن استفساراتهم، وذلك بدعوى الانشغال أو نحو ذلك من الدعاوى؛ الأمر الذى يترتب عليه نقص فى البيانات وغموض فى طبيعة المشكلة ينعكس فيما بعد على مستوى القبول والتنفيذ ويقلل من درجة الاستفادة من الاستشارة. لذلك يوصى البحث بما يلى:

١- أن يراعى المعهد شعور المسؤول بهالة المنصب ومكانة الوظيفة لدى مسؤول الجهاز حين طلب الاستشارة وأن يدخل هذا الاعتبار (البيروقراطى) فى تشكيل مستويات أعضاء الفريق.

٢- الاجتماعات والمقابلات التى يرى الفريق المكلف بالاستشارة أهمية لعقدها مع الإدارة العليا بأحد الأجهزة، يفضل أن يقترحها الفريق، ثم يُرفع المقترح من الإدارة العليا

بالمعهد، وذلك أدعى لتحقيق الغرض؛ فربما يكون فى ذلك الفعل إرضاء لكبرياء بعض المسؤولين.

٣- عند طلب الاستشارة من الجهة المستفيدة يتم تشكيل فريق استكشافى يقوم بالتعرف على طبيعة المشكلة ويوصى وفقًا لمرئياته بتشكيل الفريق المناسب وفقًا للاستطلاعات الأولية. وإن كان مثل هذا الإجراء موجوداً ومعمولاً به لدى المعهد فإن التوصية تؤكد أهمية استمراره والاستفادة من وجوده باقتراح المستوى الذى ينبغى أن تكون عليه اختصاصات وعدد أعضاء الفريق الذى يكلف بالمهمة لاحقًا.

٤- بينت النتائج أن أقل من (٥٠٪) من عينة الرؤساء مقتنعون بمهارات وقدرات استشاريى المعهد فيما يخص إمكانية التعرف على احتياجات أجهزتهم وإعداد الاستشارات المناسبة وصياغة التقارير والتوصيات النهائية. وفى المقابل توضح النتائج أن كفاءة مستشارى المعهد مقاسة بمؤهلاتهم الأكاديمية وما حصلوا عليه من دورات تدريبية فى مجال الاستشارات، وما توافر لهم من خبرات عملية فى حقل التدريب الإدارى ونطاق الخدمة الحكومية ترقى بهم إلى أفضل مستوى تتطلب أدبيات الإدارة توافره فى المستشار. فثمة وضع لا يستقيم مع المنطق، يظهر فى وجود كفاءة المستشار العالية وقناعة المستشير المتدنية. ولعل السبب يعود إلى نقص معرفى يوجب على المعهد معالجتَه وإيضاحه للتغلب عليه. ولذلك يوصى البحث بما يلى:

أ - عقد ندوة موسعة موضوعها أهمية الاستشارات فى التنمية الإدارية تركز على قواعد السلوك المهنى، وتوضح الخط الفاصل فى التعامل مع رغبات المستشير والالتزام بمعايير أخلاقيات المهنة من قبل المستشار.

ب - إيجاد حلقة خاصة لتنمية مهارات الاتصال والتعامل مع كبار المسؤولين فى الأجهزة الحكومية، يستفيد منها جميع المتصدين لعمل الاستشارات الإدارية بالمعهد.

ج - عقد لقاء دورى كل عامين، تُستعرض وتناقش فى أثناء عقده جميع المستجدات فى عالم الاستشارات. ويشارك فى اللقاء إلى جانب مستشارى المعهد مسؤولو وحدات التطوير وغيرهم من المهتمين فى الأجهزة الحكومية.

د - عند تكليف أعضاء فريق الاستشارة ترفق السير الذاتية للأعضاء بخطاب التبليغ للجهة المستفيدة، بحيث يكون لها رأى فى تخصصات الفريق ومؤهلاته وعدد أعضائه.

٥- توضح أدبيات البحث أن المؤسسات ودور الخبرة العربية المماثلة للمعهد تقدم لمنسوبيها مكافآت مالية لقاء كل استشارة يتم إنجازها بنسبة تفوق ما يقدمه المعهد لمنسوبيه. وقد بينت نتائج البحث كذلك أن لتدنى مقدار المكافأة تأثيراً فى جودة تقرير الاستشارة وأن مستشارى المعهد غير راضين عن نسبة ما يحصلون عليه من مكافأة لقاء كل استشارة ينجزونها. ولذلك يوصى البحث بـ (رفع المكافأة إلى مرتب شهر كامل مقابل كل استشارة بدلاً من ثلث المرتب المعمول به فى الوقت الحاضر بحيث لا يصرف للمستشار الواحد أكثر من مكافأتين خلال العام الواحد).

٦- بينت أدبيات البحث أن جميع المؤسسات والمنظمات المماثلة للمعهد تأخذ مقابلاً مالياً من الأجهزة المستفيدة من خدماتها الاستشارية، ويقدر المقابل المالى بحسب المدة التى يستغرقها إنجاز الاستشارة، وبموجب عدد أعضاء الفريق اللازمين للإنجاز. بحيث يصرف ما بين (٦٠-٨٠٪) من التكاليف مكافأة للاستشاريين والباقى يعود لصالح المنظمة. وقد بينت نتائج البحث أن أغلبية (٥٤٪ إلى ٦٥٪) من عينة المبحوثين (رؤساء الأجهزة) لا يمانعون فى دفع تكاليف مالية للمعهد لقاء خدماته الاستشارية. ولذلك يوصى البحث بأخذ مقابل مالى يكفى لتغطية تكاليف الاستشارة بحسب ما وضح (فى التوصية رقم ٦) أعلاه؛ لأن فى دفع التكلفة المالية من قبل المستفيد حداً من طلب الاستشارات غير ذات الحاجة ودافعاً للمسؤولين فى الجهاز على التنفيذ والاستفادة من الاستشارة مدفوعة الأجر.

٧- لكى لا يكون المعهد نسقًا مغلقًا يتعين عليه أن ينفتح على بيئته الإدارية فى المملكة وخارجها ليفيد ويستفيد من الخبرات الفردية (الشخصية) والمؤسسية. ولذلك يوصى البحث بأنه بدلاً من اقتصار المعهد على مستشاريه فإن الأجدر والمفيد أن يستفيد من ذوى الكفاءات الوطنية المعروفة بالخبرة الطويلة والممارسة الثرية والتخصصات العلمية المتميزة، سواء ممن لازالوا يعملون أوممن تقاعدوا عن العمل فى الجهاز الحكومى. وأن ينهل من تجارب بيوت الخبرة الاستشارية فى الدول العربية وغير العربية عن طريق تبادل الخبرات والمعلومات الاستشارية.

٨- وضحت النتائج أن أغلبية (٥٧٪-٥٣٪) مجتمع البحث (الاستشاريين) يعانون صعوبة فى حصولهم على البيانات المطلوبة لإعداد الاستشارة نتيجة لتحفظ المختصين من الموظفين عن الإفصاح بدعوى سرية وخصوصية البيانات المطلوبة. ودلالة هذا الموقف أو السلوك أنه ينم عن ضعف الثقة بالمستشار أوالنظر إليه متصيداً للأخطاء أوكاشفاً للأسرار. ولذا يعمد أولئك الموظفون إلى حجب نسبة من المعلومات المهمة والدقيقة

بحجة السرية؛ مما يؤثر فى النهاية فى جودة إعداد الاستشارة ويساعد على تدنى نسبة الاستفادة منها.

من أجل هذا يوصى البحث بصياغة "ميثاق شرف لمهنة المستشار" يبنى على قواعد لسلوك المهنة، يلتزم به الاستشارى ويحفظ للجهة المتعاملة مع المعهد سرية معلوماتها، بحيث لا تستخدم إلا لصالح مشروع الاستشارة. وهذا الميثاق إذا ما تم إيجاده فسيصبح أساسًا للتعامل بين المعهد والمستفيدين من خدماته الاستشارية يوقع من أعضاء الفريق حال تكليفهم بالاستشارة ويرسل ضمن أوراق الاتفاق مع الجهة المستفيدة من الاستشارة. فوجود مثل هذا الميثاق سيطمئن جهة التحكم بتوفير المعلومة المطلوبة والمرغوب فيها من الاستشارى ويساعد على تحقيق غرض الجهاز من الحصول على استشارة جيدة ومكتملة الشروط.

٩- بينت النتائج أن أقل من (١٠٪) من استشارات المعهد المنجزة خلال فترة البحث نفذت كليًا، وأن مجموع ما طبق كليًا وجزئيًا لا تتجاوز نسبته (٤٤٪) خلال الفترة نفسها. وهذه النتيجة تتقارب مع نتائج دراسات سابقة للموضوع نفسه. ودلالتها أن المال والجهد الذى يبذله المعهد لايعود بكامل الغرض المطلوب لخدمة التنمية الإدارية. ولذا يوصى البحث بالتالى: (إذا ما تقدمت أية جهة للمعهد بطلب استشارة إدارية وبينت الدراسة الأولية أوالاستكشافية وجاهة الطلب وأهمية إجراء الدراسة يُضمَّن العقد أوالاتفاق (محضر الاتفاق) الذى يبرم بين المعهد والجهة المستفيدة فقرتين: الأولى تنص على المضى فى عمل الاستشارة حتى الإنجاز خلال فترة يحددها الاتفاق. والثانية تضمين الاتفاق مساعدة المعهد للجهة المستفيدة على تنفيذ الاستشارة ومتابعة خطوات تطبيقها وإجراء ما يلزم من التعديلات فى أثناء التطبيق. وبهذا الأسلوب سترتفع نسبة الاستفادة من الاستشارات ويرتفع العائد على التنمية الإدارية، ويتمكن المعهد من التعرف على نواقص استشاراته ويقوم بإصلاحها إن وجدت. ومعلوم أنه ليس فى نظام المعهد الأساسى ما ينص على متابعة التنفيذ ولكن فليس فيه أيضًا ما يمنع إجراء ما يخدم المصلحة العامة والهدف الذى وجد المعهد من أجله. وإبرام عقد بين المعهد والجهاز المستفيد قد يكون كافيًا للمتابعة إلى أن توجد مادة أو فقرة فى النظام الأساسى تسمح أو تلزم المعهد بمتابعة تنفيذ استشاراته.

١٠- أوضحت النتائج أن نسبة عالية من الاستشارات، ولا سيما فى الفروع، يكلف بإنجازها عضو استشارى واحد. ومن وجهة نظر أكثرية (٥٣,٠٧٪) المستشارين الذين تناولهم البحث أنهم يرون أن العدد المناسب للفريق الاستشارى لا يقل عن

عضوين، وأن (٣١,٨٤٪) من الاستشاريين كذلك يرون أن العدد الأنسب لتشكيل الفريق الاستشارى لا يقل عن ثلاثة أفراد.

ولذلك يوصى البحث بألا يقل عدد أعضاء أى فريق استشارى عن اثنين والأفضل أن يشكل الفريق من ثلاثة أعضاء؛ لأهمية تنوع التخصصات وتعدد مجالات الخبرة وتوسيع مجالات تبادل وجهات النظر المتنوعة بين أعضاء الفريق. ومن شأن هذا التنوع والتعدد واختلاف الخبرات ووجهات النظر لدى الفريق استكمال متطلبات الاستشارة ورفع مستوى جودتها.

١١- واضح أن مستجدات التغيير فى تقنيات الإدارة ومناهج وأساليب الاستشارات آخذة فى الصعود والتطور فى الوقت الراهن، وكذلك توقعات مديرى المنظمات والمستفيدين من خدماتها تتزايد باستمرار. لذا فإن تدنى تقويم كفاءة مستشارى المعهد الذى أشارت إليه نتائج هذا البحث لربما جاء نتيجة لارتفاع توقعات رؤساء الأجهزة الحكومية. وسواء كان هذا هو السبب أو ذاك فإن الحصيلة النهائية تبقى واحدة. لذلك يوصى البحث بالتالى:

أ - اختيار المعهد نخبة من بين أعضاء هيئة التدريس / التدريب ذوى التخصصات العلمية المختلفة، وممن يتميزون بقوة الشخصية والثقة بالنفس ووضوح لغة البيان وقوة الإقناع حتى يكلفوا برئاسة الفرق الاستشارية، وذلك بعد إعدادهم إعداداً خاصاً يتناسب مع طبيعة المهام التى يكلفون بها.

ب - إعطاء مزيد من الاهتمام لتنمية مهارات عموم الاستشاريين بما يمكنهم من الاطلاع والاستفادة وتجديد المعلومات، وفقًا لما يحدث من المستجدات فى مناهج وأساليب وتقنيات الاستشارات عن طريق إلحاقهم بدورات دولية وعربية موسعة، وعن طريق إيجاد برنامج لتبادل الخبرات مع المؤسسات الحكومية والخاصة.

١٢- استخلاص واستنتاج من أصداء البحث: معلوم أنه مرَّ على إنشاء المعهد ما يزيد على أربعة عقود. وأن هدفه كان ولايزال رفع كفاءة موظفى الدولة على نحو يكفل النهوض بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطنى، عن طريق إسداء المشورة فى المشكلات الإدارية المعروضة عليه من الوزارات وبقية الأجهزة الحكومية. وبعد هذه المسيرة من عمل المعهد الدؤوب يلاحظ أنه قد أثير فى السنوات الأخيرة أسئلة كثيرة حول أدائه ومدى استفادة الأجهزة الحكومية، ولا سيما استفادتها من نشاط استشاراته. وفى هذا الصدد تم إجراء بعض الدراسات من المعهد ومن خارجه آخرها هذا البحث.

وقد تبين أن مجمل النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات ، ومنها هذه الدراسة، لا توحى بأن ما يستفاد من المعهد – خاصة استشاراته – كافٍ لدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطنى الذى هو المدخل الأساسى للتنمية الشاملة. ولا تعطى تفسيراً للسؤال: لماذا لم يحاول (١٥٤) جهازاً أو ما يقارب (٤٦٪) من أجهزة الدولة أن يستفيد من خدمات المعهد الاستشارية منذ إنشائه؟ وما يلفت الانتباه أن الأجهزة التى حاولت أن تستفيد من الخدمات الاستشارية المتاحة لم تطبق مما حصلت عليه ما يتجاوز (٤٤٪) من مجمل الاستشارات المقدمة لمختلف الأجهزة الحكومية. وهى نسبة فى القياس متواضعة قد تشد الانتباه إلى مقدار المهدور من الجهود وضياع الإنفاق المالى ونقص الاستفادة من استشارات المعهد؛ مما يثير مجموعة من التساؤلات مثل:

- لماذا تُحجم بعض الأجهزة عن طلب المشورة من المعهد؟
- لماذا لا يخول نظام المعهد له متابعة تنفيذ استشاراته؟
- هل استمرارية التعامل مع الأجهزة على الوتيرة المعهودة نفسها تحقق أهداف المعهد التنموية؟
- لماذا لا يكون المعهد أكثر جرأة فى عقد الندوات وبحث بعض المشكلات الإدارية؟

هذه الأسئلة وغيرها لا يشك الباحثان فى أنها تدور فى أذهان المسؤولين فى المعهد خاصةً، وفى أذهان المهتمين بقضايا التنمية الإدارية عامةً. ولكن الإجابة عنها قد تحتاج إلى بحث موسع ومعمق. وما يراد أن يتم التوصل إليه هو أن المعهد يحتاج إلى إسناد ودعامة ليمضى فى تحقيق أهداف التنمية التى قام من أجلها. هذا ولعل مختصر ما يرمى إليه الباحثان يوجز فى أربع نقاط هى ما يلى:

١- مواصلة الاهتمام بتنمية قدرات المستشارين بكل ما يرفع درجة المستوى ويحسن من عائد الأداء المهنى.

٢- إيجاد مدخل نظامى وأدبى لمتابعة المعهد تنفيذ استشاراته وإيصال خدماته إلى جميع الأجهزة الحكومية دون استثناء.

٣- تغيير الارتباط الإدارى للمعهد وإلحاقه على غرار مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتكنولوجيا، ورعاية الشباب، وديوان المراقبة العامة بمجلس الوزراء ليتمكن بفضل الارتباط والإسناد الإدارى من التأثير فى الوزارات وغيرها من الأجهزة الحكومية.

٤- إعادة النظر فى تشكيل مجلس إدارة المعهد بحيث يتم اختيار الأعضاء لعلمهم وتخصصهم وخبراتهم واهتمامهم بالتنمية الإدارية، وليس لمواقعهم الوظيفية وانتسابهم إلى مؤسسات حكومية بعينها، مع تمثيل أعضاء هيئة التدريس / التدريب من منسوبى المعهد فى المجلس وتحديد فترة العضوية بما لا يتجاوز أربع سنوات.





الملاحق

ملحق (١)

استبانة رئيس الجهاز

التعرف على مدى ملاءمة الاستشارات الإدارية التى يقدمها المعهد لاحتياجات الأجهزة الحكومية المستفيدة. ونسبة ما طبق منها، ومعوقات التطبيق إن وجدت، ثم سبر العوامل المؤثرة فى جودة الاستشارات المقدمة من المعهد للأجهزة الحكومية موضع الدراسة.

المعلومات المطلوبة فى هذه الاستبانة تتعلق باستشارة أعدها معهد الإدارة العامة:

لـ ...

بتاريخ ...

فى مجال ...

وكان ضابط الاتصال آنذاك الأستاذ ...

يلاحظ أن هذه الاستبانة مقسمة إلى أربعة أجزاء: الأول منها خاص بطلب معلومات تخص رئيس الجهاز، والجزء الثانى خاص بطلب معلومات عن ضابط الاتصال (من قبل الجهاز) مع فريق المعهد الاستشارى. أما الجزءان الثالث والرابع من هذه الاستبانة فيتعلقان بالتعرف على وجهة نظر المسؤول بالجهاز حول ما يختص بإعداد الاستشارة وتنفيذها. كما يلاحظ أن أية معلومات ترد فى هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى.

فى حالة وجود أى استفسار، يرجى الاتصال بالدكتور / على بن أحمد السلطان (٥١٥٢ -٤٧٤) أو بالدكتور / على بن أحمد الصبيحى (٥١٤٦ -٤٧٤) معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، ص ب ٢٠٥ الرياض ١١١٤١

فريق الدراسة

الجزء الأول - معلومات خاصة برئيس الجهاز والعاملين فيه:

الرجاء التفضل بالإجابة عن الأسئلة التالية، أو وضع (√) أمام الإجابة المناسبة لكم بما يعبر عن الواقع وقت تنفيذ الاستشارة.

١- المرتبة الوظيفية	
٢- ما أعلى مؤهل علمى حصلتم عليه؟	
٣- ما تاريخ حصولكم على أعلى مؤهل علمى؟	
٤- ما اسم الدولة التى حصلتم منها على أعلى مؤهل علمى؟	
٥- كم عدد سنوات خدمتكم فى الدولة؟	سنة
٦- كم عدد سنوات رئاستكم لهذا الجهاز؟	سنة

توزيع موظفى جهازكم بحسب الجنسية و المؤهلات العلمية

المؤهل	عدد السعوديين	عدد غير السعوديين	ملاحظات
عدد الموظفين الحاصلين على مؤهل أقل من ابتدائى			
عدد الموظفين الحاصلين على مؤهل ابتدائى أو متوسط			
عدد الموظفين الحاصلين على الثانوية العامة			
عدد الموظفين الحاصلين على الدبلوم المتوسط			
عدد الموظفين الحاصلين على البكالوريوس (جامعى)			
عدد الموظفين الحاصلين على الدبلوم العالى (أو ماجستير)			
عدد الموظفين الحاصلين على الدكتوراه			
المجموع			

الجزء الثانى - معلومات خاصة بضابط الاتصال و الجهة المعنية بمتابعة الاستشارة وتنفيذها:

كما هو موضح فى الصفحة الأولى من الاستبانة أن معهد الإدارة العامة قد أعدّ استشارة لجهازكم، و إننا بهذا الشأن نأمل التكرم بتوفير المعلومات الخاصة بضابط الاتصال المذكور بما يعكس وضعه وقت تنفيذ الاستشارة ووفقاً للتالى:

١- ماذا كان مسمى وظيفته آنذاك؟

٢- ماذا كانت مرتبته الوظيفية آنذاك؟

٣- ما أعلى مؤهل علمى كان حاصلاً عليه آنذاك؟

٤- ما تخصصه العلمى آنذاك؟

٥- كم كان عدد سنوات خدمته الوظيفية فى أجهزة الدولة حتى تاريخ إعداد الاستشارة المعنية؟

٦- كم عدد المرات التى قام فيها بدور ضابط اتصال مع الفرق الاستشارية خلال خدمته الوظيفية فى جهازكم حتى تاريخ إعداد الاستشارة المعنية؟

٧- ما الجهة التى تولت متابعة الاستشارة وتنفيذها لدى الجهاز؟

- ☐ ١- الإدارة العليا.
- ☐ ٢- إدارة التخطيط والتطوير.
- ☐ ٣- الإدارة المستفيدة من الاستشارة.
- ☐ ٤- وحدة التطوير الإدارى لدى الجهاز.
- ☐ ٥- غير ذلك، حدد (   ).

٨- ما مستوى الإدارة التى تولت متابعة وتنفيذ الاستشارة؟

- ☐ ١- إدارة عامة.
- ☐ ٢- إدارة.
- ☐ ٣- وحدة.
- ☐ ٤- شعبة.
- ☐ ٥- غير ذلك، حدد (   ).

نأمل التكرم بتوفير المعلومات التالية الخاصة بالمسؤول الأول فى الإدارة التى تولت متابعة وتنفيذ الاستشارة.

٩- ما مسمى وظيفته آنذاك؟

١٠- ماذا كانت مرتبته الوظيفية أنذاك؟

١١- ما مؤهله العلمى آنذاك ؟

١٢- ما تخصصه العلمى؟

١٣- كم كان عدد سنوات خدمته الوظيفية فى الدولة آنذاك؟

الجزء الثالث:

نأمل التكرم بقراءة كل عبارة، ثم اختيار الإجابة الأنسب لكم شخصياً من بين الإجابات الخمس المبينة أمام كل عبارة، وذلك بوضع علامة (√) فى أحد المربعات المقابلة للعبارة.

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
		٥	٤	٣	٢	١
١	ينتهى دور المعهد بالنسبة للجهاز بمجرد تقديم التقرير النهائى للاستشارة.					
٢	ينبغى على معهد الإدارة أن يتولى متابعة تطبيق الاستشارات التى يقدمها للأجهزة الحكومية بالتنسيق مع المعنيين فى الجهاز المستفيد.					
٣	لم يقم جهازنا بتطبيق الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالاستشارة نفسها.					
٤	لم يقم جهازنا بتطبيق الاستشارة المقدمة من معهد الإدارة لأسباب تتعلق بالجهاز نفسه.					
٥	تم عرض ومناقشة التوصيات المقترحة مع جهازنا قبل صياغة التقرير النهائى للاستشارة وتقديمه لنا من إدارة المعهد.					

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
		٥	٤	٣	٢	١
٦	توصيات تقرير الاستشارة جاءت مستمدة من واقع الجهاز.					
٧	تقرير الاستشارة يغلب عليه الطابع النظرى.					
٨	توصيات تقرير الاستشارة عملية (سهلة التطبيق).					
٩	توصيات تقرير الاستشارة تبلورت لتصبح نتاجًا مشتركًا لآراء مستشارى المعهد وآرائنا.					
١٠	أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا آنذاك بالاعتبار.					
١١	أخذ تقرير الاستشارة احتياجات جهازنا المستقبلية بالاعتبار.					
١٢	راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات البشرية للجهاز.					
١٣	راعت توصيات تقرير الاستشارة الإمكانيات المادية للجهاز.					
١٤	توصيات تقرير الاستشارة قدمت حلولاً عامة فقط لا تعالج المشكلة المطلوب حلها لدى الجهاز.					
١٥	جاء تقرير الاستشارة مكتوباً بصيغة واضحة ومفهومة لدينا.					
١٦	جاء تقرير الاستشارة بصورة مترابطة تخلو من التعقيد.					
١٧	أثناء إعداد الاستشارة، تم عقد لقاءات واجتماعات كافية ما بين مستشارى المعهد ومسئولى الجهاز.					
١٨	تمكّن استشاريو معهد الإدارة من التعرف على احتياجات الجهاز بدقة.					

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
		٥	٤	٣	٢	١
١٩	أبدى مستشارو المعهد استعداداً كبيراً لمناقشة موضوع الاستشارة مع مسئولى الجهاز.					
٢٠	تمت متابعة خطوات إعداد الاستشارة بالتنسيق والتعاون ما بين مستشارى المعهد ومسئولى الجهاز.					
٢١	أبدى مستشارو المعهد مرونة فى تقبّل وجهات نظر مسئولى الجهاز فيما يتعلق بمضمون الاستشارة.					
٢٢	اعتمد مستشارو المعهد فى جمع المعلومات اللازمة للاستشارة على مصادر متعددة.					
٢٣	جاء تقرير الاستشارة ملبّياً لاحتياجات الجهاز فى موضوع الاستشارة المطلوبة.					
٢٤	جاء مستوى جودة تقرير الاستشارة وفقًا لتوقعاتنا وبصورة مرضية لنا.					
٢٥	جاء تقرير الاستشارة وثيق الصلة بالموضوع المحدد للدراسة.					
٢٦	اشترك مستشارو المعهد مع مسؤولى الجهاز فى تحديد أهداف التغيير والتحديث الذى يتطلع إليه الجهاز.					
٢٧	تم توفير جميع المعلومات المطلوبة من الجهاز لمستشارى المعهد فيما يتعلق بمختلف جوانب موضوع الاستشارة.					
٢٨	طلب مستشارو المعهد بعض المعلومات التى لم يتمكن الجهاز من تزويدهم بها نظراً لخصوصيتها.					
٢٩	حالت الإمكانيات البشرية المتوافرة لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة.					

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
		٥	٤	٣	٢	١
٣٠	حالت قلة الإمكانيات المادية لدى الجهاز دون تطبيق توصيات الاستشارة.					
٣١	جاء مستوى كفاءة مستشارى المعهد فى إعداد تقرير الاستشارة دون المتوقع.					
٣٢	طلب الاستشارة من معهد الإدارة جاء بناء على رغبة مسؤولى الجهاز فى التطوير.					
٣٣	أهم أسباب إقبال المسؤولين فى الأجهزة الحكومية على طلب الاستشارات الإدارية من المعهد، مجانية هذه الخدمة.					
٣٤	لو أن المعهد يطلب مقابلاً ماليًا لخدماته الاستشارية للأجهزة الحكومية، لقل الإقبال على طلب هذه الخدمات من المعهد بالتأكيد.					
٣٥	لو أن المعهد يأخذ مقابلاً ماليًا للاستشارات الإدارية التى يقوم بها للأجهزة الحكومية، مثل المكاتب الاستشارية الخاصة، لقل إقبال المسؤولين فى الأجهزة على طلب هذه الخدمة من المعهد.					
٣٦	لو أن الجهة طالبة الاستشارة تدفع للمعهد تكلفة مالية مقابل هذه الخدمة لزاد ذلك من تطبيق الاستشارة ووضعها موضع التنفيذ.					
٣٧	ينبغى على معهد الإدارة أن يقوم بزيارات للأجهزة الحكومية بشكل دورى بغرض المراجعة والتقويم الهادفين إلى التطوير وتحسين أداء هذه الأجهزة.					

الجزء الرابع:

أعد معهد الإدارة العامة استشارة لجهازكم كما تعلمون والمطلوب التفضل:

أولاً - اختيار عبارة واحدة فقط تعبر عما اتخذه جهازكم من إجراء بشأن هذه الاستشارة وذلك بوضع (√) مقابل العبارة المختارة:

☐ ١- لم يتخذ الجهاز أى إجراء حيال الاستشارة.

☐ ٢- تمت مناقشة الاستشارة ومن ثم تم رفضها.

☐ ٣- ما زالت الاستشارة موضع نقاش والجهاز ينظر حالياً فى إمكانية تطبيقها.

☐ ٤- اتخذ الجهاز بعض الخطوات لتطبيق الاستشارة.

☐ ٥- تم تطبيق جزء من الاستشارة بما يتوافق واحتياجات الجهاز.

☐ ٦- تم تطبيق الاستشارة بعد إجراء التعديلات المناسبة.

☐ ٧- تم تطبيق الاستشارة بشكل كلى كما وردت من المعهد إلى الجهاز.

فى تقديركم، كم نسبة ما تم تطبيقه من الاستشارة المعنية؟ ☐ ٪

ثالثًا - يرجى التكرم بقراءة كل العبارات التالية ومن ثم وضع علامة صح (√) فى أحد المربعات المقابلة لكل عبارة.

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة
		٥	٤	٣	٢	١
١	مستوى التواصل والتنسيق - بوجه عام - بين المسؤولين فى الجهاز والفريق الاستشارى فى معهد الإدارة أثناء إعداد الاستشارة بمراحلها المختلفة كان على درجة					
٢	اشترك مسؤولو الجهاز مع الفريق الاستشارى فى تحديد أهداف التغيير الذى تضمنه تقرير الاستشارة بدرجة					

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	مقبولة	ضعيفة
		٥	٤	٣	٢	١
٣	عالج تقرير الاستشارة احتياجات الجهاز والموضوع الذى طلبت الاستشارة من أجله بدرجة					
٤	وفَّر الجهاز للفريق الاستشارى جميع المعلومات المطلوبة لإنجاز الاستشارة بدرجة					
٥	أسهم توافر الموارد المالية لدى الجهاز فى تطبيق ما ورد فى تقرير الاستشارة إلى درجة					
٦	أسهم توافر الموارد البشرية المؤهلة فى الجهاز فى تطبيق ما ورد فى تقرير الاستشارة إلى درجة					
٧	درجة قناعة مسؤول الجهاز بكفاءة مستشارى المعهد					
٨	درجة قناعة مسؤول الجهاز بأسلوب إعداد استشارة المعهد					
٩	درجة قناعة مسؤول الجهاز بالتقرير النهائى لاستشارة المعهد					
١٠	درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية محلية بدلاً من المعهد					
١١	درجة حرية الاختيار المتاحة لمسؤول الجهاز للاستعانة بمكاتب استشارية أجنبية بدلاً من المعهد					

الجزء الخامس:

يتناول هذا القسم ترتيب مجموعة من العوامل تدفع برئيس الجهاز إلى تطبيق توصيات تقرير الاستشارة:

عندما يتوافر عدد من التقارير الاستشارية تتصل بمجالات أنشطة الجهاز الذى ترأسونه، فأى من العوامل الآتية تدفعكم بشكل أكبر إلى تطبيق توصيات تقرير الاستشارة؟ نأمل التكرم بقراءة كل من العبارات المذكورة أدناه، وترتيبها من (١-١١) حسب درجة أهميتها بالنسبة لجهازكم فى اتخاذ القرار المتعلق بتطبيق الاستشارة، بحيث يتم إعطاء رقم (١) لأكثر العوامل أهمية، ثم إعطاء رقم (٢) للعامل الذى يليه فى الأهمية مقارنة ببقية العوامل، وهكذا دواليك حتى يتم إعطاء رقم (١١) لأقلها أهمية.

م	العبارات	درجة الأهمية
١	ارتباط موضوع الاستشارة باحتياجات الجهاز واهتماماته.	
٢	توافق نتائج تقرير الاستشارة مع توقعات الجهاز ومواقفه ومصالحه.	
٣	أسلوب صياغة التقرير بشكل يتلاءم مع احتياجات الجهاز ومشكلاته.	
٤	جودة تقرير الاستشارة والالتزام بالتحليل الموضوعى غير المتحيز.	
٥	المنهجية الجيدة والدقة الإحصائية فى جمع البيانات وتحليلها.	
٦	سلامة النتائج ووضوحها واتساقها مع الأدبيات.	
٧	اقتراح أفكار جديدة واضحة الفهم وقابلة للتطبيق العملى.	
٨	عدم تعارض توصيات التقرير مع الأنظمة المتبعة فى الجهاز.	
٩	التوصيات الواضحة المدعّمة بالبيانات والقابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	
١٠	قصر فترة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمنى المحدد لتقديم تقرير الاستشارة.	
١١	تقديم تصورات تتضمن إحداث تغييرات فى فلسفة الجهاز وأنشطته.	

نأمل التكرم بتدوين أية عوامل أخرى - لم يرد ذكرها أعلاه - ترونها مهمة ومؤثرة فى قرار تطبيق الاستشارة المقدمة من المعهد لجهازكم.

____

____

____

فى الختام نقدر اهتمامكم وحسن تعاونكم.

ملحق (٢)
استبانة المستشار

إلى الزميل المحترم

تحية طيبة، وبعد،

بتوجيه من إدارة المعهد، يقوم مركز البحوث بإجراء دراسة للتعرف على مدى الاستفادة من الاستشارات المقدمة من معهد الإدارة العامة بفروعه المختلفة إلى عدد من الأجهزة الحكومية، خلال الأعوام ١٤١٦- ١٤٢٠هـ، وحيث إنكم قد ساهمتم بجهد مقدر فى تقديم الاستشارة التالية:

مجال الاستشارة:

الجهة المستفيدة:

تاريخ الاستشارة:

نتوجه إليكم آملين تعاونكم معنا فى الإجابة بدقة وموضوعية عن أسئلة وبنود الاستبانة المرفقة بما يعبر عن وضعكم ورأيكم وقت إعداد الاستشارة، مؤكدين لكم أن المعلومات الواردة فى هذه الاستبانة ستكون موضع اهتمام، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط، راجين أن نتلقى ردودكم خلال أسبوعين من تاريخه، شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفًا.

وفى حالة وجود أى استفسار، يرجى الاتصال بأحد الباحثين:

د. على السلطان (هاتف: ٤٧٤٥١٥٢) أو د. على الصبيحى (هاتف: ٤٧٤٥١٤٦).

مع خالص تحياتنا وتقديرنا،،،

الجزء الأول:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بملء الفراغات أو بوضع (√) أمام الإجابة المعدة، بما يعبر عن وضعكم ووجهة نظركم وقت إعداد الاستشارة رقم ( ).

المرتبة الوظيفية (أو الرتبة الأكاديمية) إبان إعداد الاستشارة: ....

أعلى مؤهل علمي حصلتم عليه إبان إعداد الاستشارة: ....

تاريخ الحصول عليه: ١هـ (أو ١٩م).

التخصص:

☐ ١ - إدارة عامة

☐ ٢ - إدارة أعمال

☐ ٣ - إدارة مكتبية

☐ ٤ - مكتبات

☐ ٥ - محاسبة

☐ ٦ - قانون

☐ ٧ - اقتصاد

☐ ٨ - حاسب آلي

☐ ٩ - إدارة مواد

☐ ١٠- علم اجتماع

☐ ١١- إدارة صحية

☐ ١٢- علم نفس

☐ ١٣- غير ذلك حدد ( ).

فضلاً ... إجابات الأسئلة التالية تقتصر على معلوماتكم لغاية تاريخ إعداد استشارة.

السؤال	
٥- كم عدد سنوات خدمتك فى أجهزة الدولة؟	سنة
٦- كم عدد سنوات خبرتك فى مجال التدريب؟	سنة
٧- كم عدد سنوات خبرتك فى مجال الاستشارات؟	سنة
٨- كم عدد ما قمت به من أعمال علمية (بحوث، تأليف كتب، ترجمة، أودراسات) منشورة؟	عملاً
٩- كم عدد ما قمت به من أعمال علمية (بحوث، تأليف كتب، ترجمة، أودراسات) غير منشورة؟	عملاً
١٠- كم عدد الدورات المتخصصة فى مجال الاستشارات التى التحقت بها داخل المملكة؟	دورة
١١- كم عدد الدورات المتخصصة فى مجال الاستشارات التى التحقت بها خارج المملكة؟	دورة
١٢- كم عدد سنوات الخبرة لديك فى مجال الإدارة والإشراف؟	سنة
١٣- كم عدد الدورات التدريبية أو التعليمية التى التحقت بها؟	دورة
١٤- كم عدد الندوات والمؤتمرات التى شاركت فيها؟	ندوة

فضلاً ... إجابات الأسئلة التالية يتم من واقع خبرتكم خلال مسيرتكم العملية بالمعهد.

السؤال	
١٥- كم استشارة أنجزتها أو أسهمت فى إنجازها خلال مسيرتك العملية بمعهد الإدارة لغاية نهاية عام ١٤٢٠هـ؟	استشارة
١٦- كم عدد الاستشارات التى أنجزتها بمفردك؟	استشارة
١٧- كم عدد الاستشارات التى أسهمت فى إنجازها بالاشتراك مع زملاء آخرين؟	استشارة
١٨- كم عدد المرات التى قمت فيها خلال خدمتك الوظيفية بعملية تنسيق مع فرق استشارية؟	مرة
١٩- من وجهة نظركم، كم عدد أعضاء الفريق الأنسب لإنجاز استشارة مفيدة؟	عضو
٢٠- كم النسبة المئوية من الراتب الشهرى تعتبرها مكافأة مرضية نظير القيام باستشارة؟	
٢١- بعد تقديم التقرير النهائى للاستشارة، كم مرة تم الاتصال بكم من قبل الجهة المعنية للمساعدة فى التطبيق؟	مرة

الجزء الثانى:

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ثم وضع علامة (√) فى المربع المقابل للعبارة بما يعكس رأيكم ويعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	بدعوى سرية بعض المعلومات، لم توفر الجهة المستفيدة لكم إلا قدراً لا يكفى من المعلومات.					
٢	من أهم الصعوبات التى واجهتكم، تحفظ بعض الموظفين ذوى العلاقة بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة.					
٣	قام ضابط الاتصال فى الجهة الحكومية المعنية بالاستشارة بالدور المتوقع منه بصورة جيدة.					
٤	تم عقد اجتماعات كافية مع المسؤولين فى الجهة المستفيدة لمناقشة ما تم إنجازه فى كل مرحلة من مراحل الاستشارة.					
٥	قبل إعداد التقرير النهائى، تم إطلاع الجهة المستفيدة على نتائج الدراسة وأخذت ملاحظاتها بالاعتبار.					
٦	مناقشة التقرير النهائى كان مجال اختلاف بين وجهة نظر المعهد والجهة المعنية بالاستشارة.					
٧	بعد تقديم التقرير النهائى للاستشارة، تم الاتصال بى بشأن تطبيق الاستشارة لدى الجهة المستفيدة.					
٨	قدم المعهد لى مكافأة مالية مرضية لقاء إنجازى للاستشارة.					
٩	لا شك أن تدنى مقدار المكافأة المالية المقدمة من المعهد للاستشارى تؤثر فى جودة تقرير الاستشارة.					
١٠	بحسب خبرتى فى الاستشارات، يتم حل الخلاف الذى قد ينشأ مع المعهد حول التقرير النهائى للاستشارة وفقاً لرأى الجهة المستفيدة.					

فضلاً ... إجابات الأسئلة التالية خاصة بالاستشارة المذكورة (بحسب ما تذكر).

السؤال	الإجابة
١- كم عدد المقابلات التى طلبها فريق المعهد للاجتماع بمختلف مستويات المسؤولين بالجهاز؟	مقابلة
٢- كم عدد ما تحقق من المقابلات التى طلبها فريق المعهد الاستشارى مع المسؤولين فى الجهاز؟	مقابلة
٣- كم عدد زيارات فريق المعهد الاستشارى للجهاز المستفيد خلال فترة الاستشارة؟	زيارة
٤- حسب علمكم، كم نسبة ما تم تطبيقه من توصيات تقرير الاستشارة المذكورة؟	٪
٥- كم نسبة ما وفرته لكم الجهة المستفيدة من معلومات ذات علاقة بالاستشارة؟	٪

٦- ما مدى رضاك عن تقرير الاستشارة التى أنجزتها آنذاك؟

- ☐ ١- راض تماماً
- ☐ ٢- راض
- ☐ ٣- غير راض
- ☐ ٤- غير راض تماماً

ملحق (٣-أ)

جدول لرصد مجموع استشارات معهد الإدارة العامة للأعوام ١٤١٦هـ - ١٤٢٠هـ المعدة من قبل المركز الرئيسي بحسب التالي:

م	عنوان الاستشارة	تاريخ الاستشارة		الجهة المستفيدة	المسمى الوظيفي لطالب الاستشارة	اسم طالب الاستشارة	اسم ضابط الاتصال	معد الاستشارة	مجال الاستشارة	عدد الصفحات
		البدء	الانتهاء							
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										
١١										
١٢										
١٣										
١٤										
١٥										
١٦										
١٧										
١٨										
١٩										
٢٠										

ملحق (٣-ب)

جدول لرصد مجموع استشارات معهد الإدارة العامة للأعوام ١٤١٦هـ - ١٤٢٠هـ المعدة من قبل فرع المعهد بمنطقة مكة المكرمة بحسب التالي:

م	عنوان الاستشارة	تاريخ الاستشارة		الجهة المستفيدة	المسمى الوظيفي لطالب الاستشارة	اسم طالب الاستشارة	اسم ضابط الاتصال	معد الاستشارة	مجال الاستشارة	عدد الصفحات
		البدء	الانتهاء							
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										
١١										
١٢										
١٣										
١٤										
١٥										
١٦										
١٧										
١٨										
١٩										
٢٠										

ملحق (٣- جـ)

جدول لرصد مجموع استشارات معهد الإدارة العامة للأعوام ١٤١٦هـ - ١٤٢٠هـ المعدة من قبل فرع المعهد بالمنطقة الشرقية بحسب التالي:

م	عنوان الاستشارة	تاريخ الاستشارة		الجهة المستفيدة	المسمى الوظيفي لطالب الاستشارة	اسم طالب الاستشارة	اسم ضابط الاتصال	معد الاستشارة	مجال الاستشارة	عدد الصفحات
		البدء	الانتهاء							
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										
١١										
١٢										
١٣										
١٤										
١٥										
١٦										
١٧										
١٨										
١٩										
٢٠										

ملحق (٣- د)

جدول لرصد مجموع استشارات معهد الإدارة العامة للأعوام ١٤١٦هـ - ١٤٢٠هـ المعدة من قبل فرع المعهد النسوى بحسب التالى:

م	عنوان الاستشارة	تاريخ الاستشارة		الجهة المستفيدة	المسمى الوظيفى لطالب الاستشارة	اسم طالب الاستشارة	اسم ضابط الاتصال	معد الاستشارة	مجال الاستشارة	عدد الصفحات
		البدء	الانتهاء							
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										
١١										
١٢										
١٣										
١٤										
١٥										
١٦										
١٧										
١٨										
١٩										
٢٠										

ملحق (٤)

أسئلة مقابلة عينة المستشارين:

م	السؤال	الإجابة	
		نعم	لا
١	أليس من الأنسب أن تدفع مكافأة مستشار المعهد من قبل الجهة المستفيدة؟		
٢	أليس من الأنسب أن تحدد مكافأة مستشار المعهد بمبلغ مقطوع بدل النسبة من الراتب؟		
٣	أليس من الأنسب أن تربط مكافأة مستشار المعهد بنوع الاستشارة وكلفتها؟		
٤	هل ثلث مرتب المستشار يعتبر مكافأة مرضية فى الوقت الحاضر؟		
٥	هل هو مطلوب أن تزاد مكافأة المستشار؟		
٦	هل يقل إقبال المستشارين على عمل الاستشارات لو ألغيت المكافأة؟		
٧	خلال خمسة أعوام (١٤١٦ - ١٤٢٠هـ) أسهمتم فى عمل أكثر من استشارة، هل جرى بينك وبين المستفيدين أى اتصال مباشر؟		
٨	هل جرى بينك وبين المستفيدين أى اتصال عن طريق الإدارة العامة للاستشارات؟		

هل تعلم كم نسبة ما طبق من كل استشارة أسهمت بها؟

☐ طبقت كلها.

☐ طبق أغلبها.

☐ طبق بعضها.

☐ لم تطبق.

خلال خمسة أعوام (١٤١٦ ـ ١٤٢٠هـ)، أسهمتم بعمل أكثر من استشارة، هل حصلتم من الجهة المعنية على كل المعلومات اللازمة للاستشارة؟

☐ كل.

☐ معظم.

☐ بعض المعلومات المطلوبة.

هل نسبة ما توافر لكم من المعلومات اللازمة تصل؟

☐ ٨٠٪

☐ ٥٠٪

☐ ٣٠٪

☐ ٢٠٪

من خلال تجربتكم في عمل الاستشارات خلال الأعوام الخمسة المحددة بـ (١٤١٦-١٤٢٠هـ)، اذكر كرماً أهم ثلاث صعوبات واجهتكم مع الجهات التي تعاملتم معها؟

....

....

....

....

من خلال تجربتكم في عمل الاستشارات خلال الأعوام الخمسة المحددة بـ (١٤١٦-١٤٢٠هـ)، ومساحة الوقت المتاحة لكم من المعهد لإنجاز الاستشارة، اذكر كرماً أهم ثلاث صعوبات واجهتموها في تلك الأثناء؟

....

....

....

....



المراجع



المراجع العربية:

الكتب:

١- أبوشيخة، نادر أحمد، إدارة الاستشارات، الطبعة الأولى ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.

٢- أحمد، على العبيد، الوحدات المساعدة والوحدات الاستشارية فى الأجهزة الإدارية، الإدارة العامة، العدد (٣١) محرم ١٤٠٢هـ - نوفمبر ١٩٨١م، ص ٣٣-٥٥ .

٣- الحارثى، سعد عويض، العمل الاستشارى الحكومى: دراسة تطبيقية للخدمات الاستشارية المقدمة من معهد الإدارة العامة (رسالة ماجستير لم تنشر)، جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة - الدراسات العليا، الفصل الثانى ١٤١٦هـ.

٤- زويلف، مهدى حسن وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، ١٩٩٩م.

٥- زيتون، فتحى، عوامل نجاح الخدمة الاستشارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (مركز البحوث الإدارية).

٦- السمالوطى، نبيل محمد توفيق، المنهج الإسلامى فى دراسة المجتمع: دراسة فى علم الاجتماع الإسلامى، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، ط٢، جدة، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٥م.

٧- شاى، فيليب (Philip w. Shay)، كيفية الحصول على أفضل النتائج من المستشارين الإداريين، (ترجمة: حسن ياسين ومحمد نجيب)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٩٧هـ، ١٣٩٨هـ.

٨- الصوى، غازى، استخدام مخرجات البحوث العلمية فى صياغة السياسات الاجتماعية نحو تحليل نقدى للأنماط والمعوقات - ورقة عمل مقدمة لندوة البحث العلمى فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (الواقع والمعوقات والتطلعات). الرياض ١٦-١٨/٨/١٤٢١هـ - ١٢-١٤/١١/٢٠٠٠م. ص ٥٤١-٥٦٨ .

٩- الطجم، عبدالله عبدالغنى، التطوير التنظيمى: المفاهيم - النماذج، الإستراتيجيات، دار النوابغ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى ١٤١٦هـ.

١٠- عبيدات، ذوقان وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق، البحث العلمى: مفهومه، أساليبه، أدواته.

١١- العساف، صالح بن حمد، المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م.

١٢- عصفور، محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الطبعة الثانية)، ٢٠٠٢م - ١٤٢٣هـ.

١٣- عصفور، محمد، المكاتب الاستشارية الخاصة: إنجازاتها ومشكلاتها، (إدارة البرامج العليا، ندوة معهد الإدارة العامة: الاستشارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية) من ٢-٥ صفر ١٤٠٢ه ص ٧٥-٩٧ .

١٤- عطية، نعيم، العقود الاستشارية على ضوء لائحة البنك الدولى لاستخدام الاستشاريين (الموسوعة القانونية للاستثمارات والعقود الدولية/ وثائق وبحوث (٢))، توزيع دار النهضة العربية، بيروت.

١٥- العكش، فوزى عبدالله، البحث العلمى: المناهج والإجراءات، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط١، ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.

١٦- عمر، معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ١٩٩٦م.

١٧- الفايدى، محمد عويض عواد، معوقات استخدام البحوث العلمية فى معالجة المشكلات الأمنية، (بحث نيل درجة الماجستير لم ينشر)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية/ معهد الدراسات العليا/ قسم العلوم الشرطية/ برنامج القيادة الأمنية، ١٤١٨هـ - ١٩٩٨م.

١٨- فقيرى، أحمد، تقديم الخدمة الاستشارية للإدارة الحكومية: المفهوم والإطار العام، البرامج العليا/ معهد الإدارة العامة (ندوة) م ٢-٥ صفر، ١٤٠٢هـ، ص ٣٩-٥٩ .

١٩- المؤيد، عبدالإله، أجهزة الاستشارات الحكومية: إنجازاتها ومشكلاتها، (إدارة البرامج العليا بمعهد الإدارة العامة، الاستشارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية)، من ٢-٥ صفر ١٤٠٢هـ ص (٦١-٧٤).

٢٠- محمد، لطفى راشد، الاستشارة والعقود الاستشارية، (البرامج العليا، ندوة معهد الإدارة العامة، الاستشارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية)، من ٢-٥ صفر ١٤٠٢هـ ص ٩٩-١١٦ .

٢١- مذكرة من التحرير، الاستشارات الإدارية: بين بيوت الخبرة والمستشار الفرد، الإدارة، ع (١)، مج (٦)، العدد الأول يوليو١٩٧٣م، ص ٤-٨ .

٢٢- معهد الإدارة العامة، تقرير: حول تقويم نشاط الاستشارات بمعهد الإدارة العامة، إعداد اللجنة الفرعية الخاصة بتقويم نشاط الاستشارات بالمعهد، صفر ١٤١٨هـ ص ١-٥١ .

٢٣- المنيف، إبراهيم عبدالله، أسس الاستشارات الإدارية وتحديات المستقبل، البرامج العليا/ معهد الإدارة العامة، ندوة من ٢-٥ صفر ١٤٠٢هـ.

٢٤- النخيش، عبدالله بن يوسف، مساهمة وحدات التطوير الإدارى بالأجهزة الحكومية فى الاستشارات الإدارية المقدمة من معهد الإدارة العامة، (رسالة ماجستير لم تنشر)، كلية العلوم الإدارية/ جامعة الملك سعود، ١٤٢١هـ.

الدوريات:

١- أبوالقاسم، جعفر، أساليب إجراء المقابلات فى الاستشارات الإدارية، مجلة "الإدارة العامة"، س ٢٣، ع ٤٣ (محرم ١٤٠٥هـ) ص ٦٩-٧٦ .

٢- الأحمدى، محمد، موقع الاستشارات الإدارية فى معادلة التنمية الإدارية مجلة "الإدارة العامة"، س ٢٥، ع ٥٠ شوال ١٤٠٦هـ ص ١١٧-١٣٢ .

٣- بريمة، على زايد، مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية، "الإدارى" العدد ٤٤، السنة (١٣)، شعبان ١٤١١هـ - مارس ١٩٩١م. ص ٢٩-٤٢ .

٤- التويجرى، محمد إبراهيم، الإحكامية: جذورها وأبعادها فى الإدارة العربية، مجلة "الإدارة العامة"، س ٢٩، ع ٦٣ محرم ١٤١٠هـ ص ١٢٣-٤١ .

٥- التويجرى، محمد إبراهيم، أعجز عن تطبيق ما أقرأ فى كتب الإدارة، "مجلة الاقتصاد" ص ٢٦، ع ٢٤٥ (ربيع الآخر ١٤١٤هـ)، ص ٦٥ .

٦- الحسن، ربحى، مرحلة جمع المعلومات فى الاستشارات الإدارية، الإدارة العامة، عدد (٤٠) ربيع الثانى ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م، ص ١١٥-١٢٧ .

٧- خلوصى، يوسف، الاستشارات الإدارية ودورها فى التنمية الإدارية، "الإدارة"، العدد (٢)، المجلد (٦)، أكتوبر ١٩٧٣م، ص ٥١-٥٩ .

٨- الدهان، أميمة، العلاقة بين المستشار الإدارى والمنظمة مدخل نظرى، "الإدارة والاقتصاد"، العدد (٤)، السنة (٤) ١٩٨٠م، ص ١٨٥-٢٠٥ .

٩- الديدامونى، مصطفى أحمد، المشورة الإدارية: بحث مقارن فى فرنسا ومصر والعراق، مجلة: "العلوم الإدارية"، س ٣٦، ع (١) يونيو١٩٩٤م، ص ٨٣-١١٩ .

١٠- الديدامونى، مصطفى أحمد، المشورة الإدارية بحث مقارن فى فرنسا ومصر والعراق، "مجلة العلوم الإدارية"، العدد الأول - يونيو ١٩٩٤م ص ٨٣-١٠٥ .

١١- زكى، رمزى، التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية هل هى منفصلة؟، "الإدارى"، العدد (٤)، ذوالحجة ١٤٠٣هـ سبتمبر ١٩٨٣م، ص ٨٤-٩٠ .

١٢- شيبان، أمة اللطيف بنت شرف، ملامح تجربة معهد الإدارة العامة فى الاستشارات الإدارية، الإدارى، العدد ٤٤، السنة (١٣)، شعبان ١٤١١هـ - مارس ١٩٩١م، ص ٤٥-٦٥ .

١٣- الصباغ، زهير، الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية، "الإدارة"، المجلد الخامس عشر، العدد (٤)، أبريل ١٩٨٣م، ص ٧٤-٨٨ .

١٤- عبدالغفار، أحمد، الاستشارات الإدارية: بين بيوت الخبرة والمستشار الفرد، "الإدارة"، العدد (١)، المجلد (٦)، يوليو١٩٧٣م.

١٥- عساف، عبدالمعطى محمد، مفهوم الخدمات الاستشارية وأخلاقها، "الإدارة العامة"، العدد (٣١) محرم ١٤٠٢هـ - نوفمبر ١٩٨١م، ص ١٠١-١١٣ .

١٦- عصفور، محمد شاكر، المستشار الإدارى، "الإدارة العامة"، العدد (٢٦)، شعبان ١٤٠٠هـ - يوليو١٩٨٠م، ص ٢٩-٥٠ .

١٧- غبوش، أحمد الطيب، الإدارة العليا وفاعلية العمل الاستشارى، "الإدارى" العدد ٤٤، السنة (٣)، شعبان ١٤١١هـ - مارس ١٩٩١م، ص ٦٩-٨٦ .

١٨- المساعد، زكى خليل، وسلمان، مجيد جاسم، دور الجامعة فى الاستشارات الإدارية، "المجلة العربية للإدارة، العدد (١)، السنة (١١)، شتاء ١٩٨٧م، ص ٢٥-٣٦ .

١٩- معهد الإدارة العامة - إعداد قسم البحوث والاستشارات/ عمان، تكلفة العمل الاستشارى فى معهد الإدارة العامة "الإدارى"، العدد ٤٤، السنة (١٣)، شعبان ١٤١١هـ - مارس ١٩٩١م، ص ٨٩-١٠٧ .

٢٠- المعيوف، صلاح بن معاذ، العوامل المؤثرة فى استخدام الأجهزة الحكومية لاستشارات معهد الإدارة العامة (ملخص لأطروحة دكتوراه أعدها صلاح المعيوف عام ١٩٩٣م)، مجلة "الإدارة العامة"، المجلد (٣٤) العدد (١) محرم ١٤١٥هـ - يونيه ١٩٩٤م، ص ١٢٩-١٦٩ .

الوثائق:

١- جامعة الدول العربية، تقييم الإنجازات والتعرف على الصعوبات والأخطاء التى حدثت فى الاستشارات فى الدول العربية، القاهرة: جامعة الدول العربية. مركز التنمية الصناعية للدول العربية، ص ١-١٠ (مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة، رقم التصنيف: ط٦٥٨,٤٦- ت ن ص ع/أ). معهد الإدارة العامة، تجربة معهد الإدارة العامة فى: التدريب والبحوث والاستشارات/ الإنجازات والمعوقات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١٤هـ، ص ١-٣٧ (مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة، رقم التصنيف: ط ٣٥٠,٠٠٧٢٢ - ص ع ح أ/ت).

٢- عمار بوحوش، الاتجاه الحديث للاستشارات، جامعة الدول العربية/ المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان- الأردن، ١٩٨١م، ص ١-٦٠ (معهد الإدارة العامة/ مكتبة معهد الإدارة العامة الرقم العام: ٨٣٣٨٧، رقم التصنيف ٣٥١,٠٠٧٢٢- ع ب أ).

٣- القريوتى، محمد قاسم، دور الجامعات في تطوير العمل الاستشارى، (وثيقة مقدمة لاجتماع: دور الجامعات فى تطوير العمل الاستشارى) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان/الأردن، ٢٠-٢٣ أب ١٩٨٤م، ص ١- ٢٦ (مركز الوثائق بمعهد الإدارة العامة، رقم التصنيف: ط ٣٥١,٠٠٧٢٢ - ص ع ح أ/ت).

٤- معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية: إعداد الإدارة العامة للاستشارات، عرض عن تجربة الاستشارات فى معهد الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية، الرياض معهد الإدارة العامة، ١٤١٤هـ (ورقة ١-٣٧)، مركز الوثائق رقم التصنيف: ط ٣٥٠,٠٠٧٢٢ - ص ع ح أ/ت.

٥- معهد الإدارة القطرى، تجربة معهد الإدارة القطرى فى مجالات التدريب والاستشارات والبحوث، الدوحة: معهد الإدارة العامة، ١٤١٤هـ (ورقة ١٢).

٦- ميرغنى حمور، التدريب فى مجال الاستشارات الإدارية عرض لتجربة المنظمة للعلوم الإدارية، اجتماع خبراء حول الاستشارات الإدارية، عمان - الأردن، ٢٠-٢٣ أب ١٩٨٤م، ص ١-٣٦ (معهد الإدارة العامة/ مركز الوثائق رقم التصنيف: ٣٥١,٠٠٧٢٢- ت ن أ د/أ).

المراجع الأجنبية:

1. Adamson, Ivana. (2000). Management Consultant Meets a Potential Client for the First Time: The Pre-Entry Phase of Consultancy in SMEs and the Issues of Qualitative Research Methodology. Qualitative Market Research, 3(1): 17-26.
2. Bennett, Roger. (1990). Choosing and Using Management Consultants, Kogan Page Ltd., London.
3. Chen, P. Y., & Popovich, P.M. (2002). Correlation: Parametric and Nonparametric Measures. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, U.S.A
4. Conoley, J. C. and Conoley, C. W. (1992). School Consultation Practice and Training. 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, USA.
5. Czander, W. (2001). A Failed Consultation Part 1: What Happened?. Consulting to Management, 12(2): 26-31.
6. Day, Geoffrey (2001). Looking For A Consultant? Success Points For Finding The Right One, Boston Business Journal, Available Online at: http://www.consultingexchange.com/articles.htm [Accessed on 6/26/2002].
7. De Jong, Jan A. and Van Eekelen, M. (1999). Management Consultants: What Do They Do?. Leadership & Organization Development Journal, 20(4): 181-189.
8. Hansen, Mark D. (2001). Selecting as Ergonomics Consultant. Professional Safety, 46(5): 46-59.
9. Harrison, Michael I. (1991). The Politics of Consulting for Organizational Change, Knowledge, and Policy. The International Journal of Knowledge Transfer, 4(3): 92-107.
10. Hedger, Skip. (2001). Multi-Entry Consulting: Positioning The Consultant as Leader. Consulting to Management, 12(2): 19-22.
11. Hope, William. (2000). Finding and Hiring The Right Consultant. Facilities Design & Management, 19(1): 18-19.
12. Houlder, Peter and Baillieu, James. (2001). Management Consulting and Corporate Finance. Euromoney, Mar2001: 8-9.
13. Institute of Public Finance (IPF). Engaging Citizens in Policy-making: Information, Consultation and Public Participation. PUMA Policy Brief No. 10, Available Online at: http://www.ipf.co.uk/bestvalue/posts/post358.htm. [Accessed on 6/26/2002].
14. Jane, Clos Conoley and Collie W. Conoley (1992). School Consultation Practice and Training. (2nd Edition), Allyn and Bacon Boston, U.S.A.

15. Kampmeier, Curt. (2001). Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They are Getting Good Advice and When They are Not. Consulting to Management, 12(2): 54-56.

16. Kubr, Milan. (1986). Management Consulting, International Labor Organization. 2nd Edition. International Labor Office, Geneva.

17. Milan, Kubr. (1996). Management Consulting: A Guide to The Profession, 3rd Edition, International Labor Office.

18. Moore, Gerald L. (1984). The Politics of Management Consulting. Praeger Publishers, New York, USA.

19. Peebles, C. S.; Stewart, C. A.; Voss, B. D.; and Workman, S. B. (2001). Measuring Quality, Cost, and Value of IT Services. Quality Congress in Annual Quality Congress Proceedings: 468-493.

20. Peled, Alon. (2001). Outsourcing and Political Power: Bureaucrats, Consultants, Venders and Public Information Technology. Public Personnel Management, 30(4): 495-514

21. REM Associate of Princeton, Inc. A Profile of Our Consulting Services, Available Online at: http://www.remassoc.com [Accessed on 6/26/2002].

22. Scheir, E. H. (1988). Consultant Volume I: Its Role in Organization Development, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, New York, USA.

23. Stephan, S. (1988). The Consultant's Handbook: How to Start & Develop Your Own Practice. BOB Adams Inc. Publishers, USA.

24. The World Bank. (2000). Consultations with Civil Society Organizations (CSOs): General Guidelines for World Bank Staff, Available Online at: www.worldbank.org/ngos. [Accessed on 6/25/2002].

25. Williamson, Graham. (2001). Consulting in The New Economy. Consulting to Management, 12(4): 5-9.

الباحثان فى سطور

١- د. علي بن أحمد بن راشد السلطان

من مواليد محافظة الزلفي.

المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى علم الاجتماع عام ١٩٨٨م
- التخصص: النزاع والتغير والتنمية الاجتماعية.
- جامعة التخرج: جامعة ولاية ميتشجن.

الأنشطة العلمية:

- الضمان الاجتماعى فى المملكة العربية السعودية (بحث مقدم لمؤتمر دولى).
- معوقات البحث العلمى (بحث مقدم للقاء مسئولى معاهد الإدارة لدول الخليج العربية).
- تجربة معهد الإدارة العامة فى مجال البحوث (ورقة عمل مقدمة لمديرى معاهد التنمية الإدارية فى الوطن العربى).
- نظريات التفاوض (بحث معد لحلقة تنمية مهارات التفاوض بمعهد الإدارة العامة).
- عرض نقدى لثلاثة كتب فى مناهج البحث العلمى (مجلة الإدارة العامة ١٤١٦هـ).
- مراجعة مترجم (كتاب) بعنوان: أساسيات البحث الكيفى - أساليب وإجراءات النظرية المجذرة.
- مراجعة ترجمة (مقالة) بعنوان: إعادة ابتكار الحكومة.
- مشاركة فى إعداد استشارة لجمعية الأمير سلمان للإسكان الخيرى.
- المتقاعدون فى المملكة العربية السعودية: دراسة أوضاعهم وإدارة خدماتهم والاستفادة من خبراتهم (باحث أول).

٢ – د. علي بن أحمد الصبيحي

المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى مناهج البحث العلمى
- جامعة التخرج: جامعة بتسبرج، ولاية بنسلفانيا، أمريكا.

العمل الحالى:

أستاذ مناهج البحث والإحصاء التطبيقى المشارك – كلية التربية، جامعة طيبة بالمدينة المنورة.

الأنشطة العلمية:

- العمل فى مجال قياس الأداء المؤسسى، ومن أبرز ما قدمه المؤلف فى هذا المجال – (ضمن فريق علمى) .

١- **دليل قياس أداء الأجهزة الحكومية الخدمية بالمملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، ١٤٢٥هـ.

- دراسة مدى توظيف الإنترنت فى مجال جمع البيانات البحثية الميدانية، ومن أبرز ما قدمه المؤلف فى هذا المجال مقالتين علميتين هما:

١- **استخدام بيئة النقاش الجماعى الإلكترونى فى البحوث المسحية**، جامعة الملك سعود، الآداب، ١٤٢٧هـ.

٢- **تقييم تصميم وإرسال الاستبانة عبر شبكة الإنترنت العالمية**. الإدارة العامة، ١٤٢٤هـ.

- نقد الاستخدام الشائع لبعض الطرق الإحصائية الواسعة الانتشار بين الباحثين عموماً والإحصائيين خاصة وذلك من خلال توظيف المحاكاة الإلكترونية، ومن الأعمال العلمية فى هذا المجال ما يلى:

1- Niel, H. Timm, Al-Subaihi, Ali. A. (2001). Testing Model Specification in Seemingly Unrelated Regression Models. *Communications in Statistics: Theory and Methods*.

2- Al-Subaihi, Ali. A. (2002). Variabel Selection in Multivariate Regression Using SAS/IML. *Journal of Statitical Software*.
3- Al-Subaihi, Ali. A. (2002). Sample Size Determination: Influencing factors and calculation strategies for surver research. *Saudi Medical Journal*, 24 (4), 323-330.
4- Al-Subaihi, Ali. A. (2002). Simulating Correlated Multivariate Pseudorandom Numbers. *Journal of Statistical Software*.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٧هـ

هذا البحث

جاءت فكرة دخول الاستشارات الإدارية إلى عالم منظمات العمل الإنتاجية والخدمية لاحقة لنشوء المنظمات بنوعيها الخدمى والإنتاجى. والأمر الذى لا مراء فيه هو أن مجىء الاستشارات قد استمد من الحاجة إلى الإصلاح وتحسين الخدمة المقدمة ورفع مستوى الإنتاج. وقد كانت الحاجة إلى الاستشارات الإدارية متنامية ومطردة بالزيادة والتنافس على جودة المنتج وسعى المنظمات إلى توسيع الانتشار فى الأسواق المحلية والعالمية.

ولما كانت معظم المنظمات غير الحكومية تسعى إلى زيادة الكم وجودة المنتج بهدف اجتذاب المستهلك وزيادة الأرباح؛ برزت مجموعة نظريات فى علم التحفيز من أجل شحذ همم العاملين. من هذه النظريات زيادة الأجور وتشديد الرقابة على العاملين. ومنها ما ركز على سلوك القيادة والاهتمام بالاتصال والمشاركة التى بتعاونها يرتفع مستوى التحفيز لدى العاملين. ومنها ما اعتمد على دراسات العلوم الإنسانية لتوسيع أفق المعرفة فى تفسير سلوك الإنسان العامل. وفى هذا السياق اعتمدت البحوث العلمية بدلا من الاعتماد على طرق التدريب. ومن هذه النظريات ما جمع ووفق بين هذا وذاك.

إن معهد الإدارة العامة الذى يجمع فى طيات نشاطه بين البحوث والتدريب وتقديم الاستشارات الإدارية لمؤسسات الدولة أراد من خلال هذا البحث أن يسبر مدى استفادة ١٨٢ جهازًا حكوميًا سبق أن تقدم وتوافر له ما طلب من الخدمات فى مجال الاستشارات الإدارية من قبل المعهد. وغرض المعهد من البحث دون شك معرفة ما إذا كان العمل الاستشارى يؤدَّى على الوجه المطلوب لهذه الأجهزة وما إذا كانت هذه الأجهزة بدورها تستثمر وتستفيد من الجهود المبذولة فى مجال الاستشارات المؤداة من أجل تطويرها، ومن ثم تتعيَّن مكامن الضعف إن وجدت فى العملية الاستشارية: أهى من قبل مقدم الخدمة، وهو المعهد، أم هى من قبل مستهلك الخدمة وهو الجهاز الحكومى؟ مع تحديد نسبة الهدر من الاستفادة بسبب العجز فى التطبيق.

ولتحقيق الغرض من البحث والوصول إلى أدق النتائج؛ جرى استخدام الفرضيات والأسئلة فى تقنياته كما استخدمت الاستبانة والمقابلة المقننة فى جمع بياناته. وبذلك أمكن التوصل إلى نتائج بحثية مُرضية وأحيانًا ملفتة للانتباه. وأمكن كذلك التوصل إلى توصيات عملية وغاية فى سهولة الفهم وقابلية التطبيق.

ردمك : ٧-١٤٩-١٤-٩٩٦٠

تصميم واخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٧هـ